



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية
دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي
- بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إعداد الطالب:
الأستاذة المشرفة:

بنوناس صباح

زرقي حسام الدين

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2017
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2016-2017

<http://univ-biskra.dz>

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

أتوجه بأول شكر إلى المولى تعالى بالشكر والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه لي في إنهاء هذه المرحلة من التحصيل العلمي، وأشكره عز وجل شكر من يطمع في المزيد مصداقا لقوله تعالى (لئن شكرتم لأزيدنكم).

وبعد التوجه بالشكر والثناء للمولى عز وجل، أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة "بنوناس صباح" على خدماتها ودعمها وتوجيهاتها التي كانت لها الأثر الكبير في إنجاز هذا الدراسة، وسعة صدرها، فجزاها الله عن خير أوعاها وأنا در ربها.

ولا يفوتني في الأخير أن أتقدم إلى كافة زملائي وزميلاتي دفعة 2017 تسيير موارد بشرية بالتمني لهم حياة موفقة بإذن الله.

اهداء

الى من كانت وراء كل عمل جميل وكفتن كل حمل ثقيل امي.

الى الوالد الكريم.

الى كل اخوتي.

الى اصدقائي عبد الجليل، يحيى، مصطفى، سعيد، ياسين، عماد.

الى التي بذلت من وقتها وجهدها لمساعدتنا في إنجاز هذا العمل الاستاذة

الفاضلة: بنوناس صباح.

الى زملائي دفعة تسيير موارد بشرية.

اهدي مذكرة تخرجي

فهرس المحتويات

.....أ.....	مقدمة
.....6.....	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
.....7.....	تمهيد
.....8.....	المبحث الأول: أداء الموارد البشرية
.....12.....	المطلب الأول: ماهية أداء الموارد البشرية
.....17.....	المطلب الثاني: إشكالية تقييم أداء الموارد البشرية
.....20.....	المطلب الثالث: أساليب تقييم أداء الموارد البشرية
.....21.....	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية
.....26.....	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
.....32.....	المطلب الثاني: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية
.....38.....	المطلب الثالث: مصادر ووظائف الثقافة التنظيمية ومكوناتها
.....39.....	المبحث الثالث: ابعاد الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء الموارد البشرية
.....40.....	المطلب الأول: أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية
.....42.....	المطلب الثاني: أثر الأعراف التنظيمية على أداء الموارد البشرية
.....44.....	المطلب الرابع: أثر التوقعات التنظيمية على أداء الموارد البشرية
.....46.....	خلاصة الفصل
.....47.....	الفصل الثاني: دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA)
.....47.....	تمهيد
.....48.....	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
.....50.....	المطلب الأول: تعريف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA)
.....50.....	المطلب الثاني: هيكل ونشاطات المركز
.....51.....	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
.....55.....	المطلب الأول: منهج الدراسة وحدوده
.....56.....	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الاحصائي للعينة
.....58.....	المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
.....58.....	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
.....58.....	المبحث الثالث: تحليل وتفسير محاور الاستبانة واختبار الفرضيات
.....58.....	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

.....58.....	المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة
.....64.....	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
.....68.....	خلاصة الفصل
.....70.....	الخاتمة
.....75.....	قائمة المراجع
.....80.....	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
51	الشكل رقم (1): خصائص عينة الدراسة حسب الجنس
52	الشكل رقم (2): خصائص عينة الدراسة حسب العمر
53	الشكل رقم (3): خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
54	الشكل رقم (4): خصائص عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
30	جدول رقم(1): الفروق الأساسية بين الثقافة الإيجابية والثقافة السلبية
51	الجدول رقم (2): خصائص عينة الدراسة حسب الجنس
52	الجدول رقم (3): خصائص عينة الدراسة حسب العمر
53	الجدول رقم (4): خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
54	الجدول رقم (5): خصائص عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة
55	الجدول رقم(6): درجات مقياس ليكارت الخماسي
57	الجدول رقم (7): معاملات الثبات والصدق لمحاور الاستبانة
58	الجدول رقم (8): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف-سمرنوف)
59	الجدول رقم (9): إجابات عينة الدراسة حول عبارات الثقافة التنظيمية
62	جدول رقم (10): إجابات عينة الدراسة حول عبارات أداء الموارد البشرية
64	جدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار لأثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية
65	جدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار لأثر للقيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية
66	جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار لأثر الأعراف التنظيمية على أداء الموارد البشرية
67	جدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار لأثر المعتقدات التنظيمية على أداء الموارد البشرية
68	جدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار لأثر التوقعات التنظيمية على أداء الموارد البشرية

مقدمة

شهدت المنظمات في وقتنا الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات وخاصة مجالات الأعمال والاقتصاد، وأبرزت هذه التطورات تحديات عديدة تواجهها منظمات الأعمال، من أبرزها التغيير المستمر في البيئة المحيطة؛ والذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم.

ولعل أهم ما نتج عن هذه التغيرات هو احتدام المنافسة بين المنظمات؛ حيث أصبحت المنظمات في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو، هذا الأخير الذي يعتمد أساساً على تحقيق التميز، إضافة إلى إمكانية الاندماج في الاقتصاد العالمي والتمتع بمرونة عالية تمكن من التكيف مع هذه التغيرات في هذا الاقتصاد العالمي. لذلك لا تسعى المنظمات اليوم إلى تنمية وتطوير أساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى العلمي للموارد البشرية وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء فقط، بل إن الإدارة الناجحة هي الإدارة التي أصبحت تبتدع في إيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن التغيرات الجديدة التي تحيط بالمنظمة، ودراسة المتغيرات والعوامل التي من شأنها دفع وتحسين وتطوير أدائها، حيث تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية من أجل تحقيق الأهداف وهذا من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة. ومن الأساليب الحديثة لهذا المنظماتها الاهتمام بالثقافة التنظيمية، وذلك باعتبارها مناهجاً لمحالات الإدارة الحديثة، وتعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال، حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث، حيث لا يمكن للمنظمة ثقافتها الخاصة بها، وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال التجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوكيات المعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير أداء المورد البشري، لما للثقافة التنظيمية من أثر فعال في تشكيل سلوكيات العاملين بالمنظمات وعاداتهم واتجاهاتهم مما ينعكس على مستويات ومعدلات أدائهم.

ويعتبر موضوع أداء المورد البشري وتقييمه من أهم المواضيع بالمنظمة، ذلك لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية وعليه نجد أن المورد البشري يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين، كونه يعتبر أهم مصادر التميز للمنظمة؛ لأن المورد البشري من الموارد التي تكتسي العديد من المزايا التي تحقق لها التميز. وبما أن قوة الثقافة التنظيمية للمنظمة تكون بقوة التزام المورد البشري بهذه الثقافة التنظيمية هدفهاته الثقافة التنظيمية يكمن في التأثير على أداء هذا المورد البشري عن طريق تطويره وتنميته. وهذا ما سنتطرق إليه في هذه الدراسة موضحين أثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي بسكرة-

1. إشكالية الدراسة:

تعتبر الثقافة التنظيمية الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات ويميزه عن غيره من المنظمات الأخرى، وأصبحت دراستها ضرورة حتمية على المنظمات من أجل التعرف على تأثيرها على مختلف العناصر الأساسية لنجاح أي منظمة والتي تأتي في مقدمتها أداء الأفراد الذين يعتبرون موردا هاما تتوقف عليه نجاح أو فشل المنظمة، الثقافة التنظيمية تعتبر من العوامل التي تشجع الموارد البشرية داخل المؤسسة على توظيف قدراتهم و مهاراتهم على نحو أفضل، و ذلك عن طريق خلق ثقافة تحظى بالثقة و القبول من جميع الموارد البشرية في المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة ،ولأهمية الثقافة التنظيمية في صياغة و توجيه السلوك الإنساني فان ه ذه الدراسة سوف تحاول التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي بسكرة- .

و بناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية دراستنا على النحو التالي:

ما أثر الثقافة التنظيمية على أداء المو ارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي بسكرة-؟

وتدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- 1 - ماهو مستوى الثقافة التنظيمية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي بسكرة-؟
- 2 - ماهو مستوى أداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي بسكرة-؟
- 3 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي بسكرة-؟

2. فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي بسكرة-.

ويندرج منها الفرضيات الفرعية التالية:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي بسكرة-.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي بسكرة-.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي بسكرة -.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي بسكرة -.

3. أهمية الدراسة:

تبعاً لأهمية هذه الدراسة من أهمية الثقافة التنظيمية نفسها، باعتبارها مصدراً مهماً للقيمة المنظمة وكذلك كأحد أهم المتغيرات المتعلقة بدراسة السلوك، هذا الأخير الذي أصبح مصدراً مهماً من قبل العديد من الباحثين والدارسين، ولأننا نمنظمة سواء كانت خدمية أو إنتاجية تسعدو والبقاء وتحققوا التميز وجعلها أن لا تكتفياً بالأداء الحالي بل بالتعمل بصورة دؤوبة علمت تحسين هذا الأداء وبالتالي الاهتمام بالثقافة التنظيمية باعتبارها متغيراً من مفيدة الأداء، ومن هنا تظهر أهمية دراستنا التي نسعى من خلالها لتوضيح الأثر الذي تحدثها الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

4. أهداف الدراسة:

- ✓ إعطاء مفهوم واضح للثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.
- ✓ التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة.
- ✓ تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.
- ✓ التعرف على واقع الثقافة التنظيمية بمؤسسة محل الدراسة وأثرها على الأداء.
- ✓ تقديم بعض التوصيات على ضوء نتائج الدراسة بما يساعد على تعزيز الثقافة التنظيمية التي تساهم في تحسين الأداء وتحقيق أعلى مستوياته.

5. متغيرات الدراسة

يظهر نموذج الدراسة المقترح ما يلي:

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية، والتي تم تحديد عناصرها في التالي:

- القيم التنظيمية.
- الأعراف التنظيمية.
- المعتقدات التنظيمية.
- التوقعات التنظيمية.

المتغير التابع: فهو أداء الموارد البشرية.

الفصل الأول:

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تمهيد

يعتبر المورد البشري من أهم موارد المنظمات، وبالتالي فالاستثمار فيه هو أكثر الاستثمارات المربحة في الوقت الحالي، حيث أن أدائه هو المحدد الأساسي للأداء العام للمنظمات، حيث يرتبط أدائه بالأداء العام للمنظمة حيث تسعى هذه المنظمات للتطوير أدائها عبر التحسين من أداء مواردها البشرية وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم ومعرفة مستواهم من خلال عملية تقييم أداء الموارد البشرية.

من جانب آخر تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في زيادة التماسك بين الافراد حيث تعتبر أداة فعالة في توجيه سلوك الأفراد ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل حيث تشكل الثقافة التنظيمية احدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المؤسسة، وقيادتها، وادارتها، ومواردها البشرية بصفة عامة والمتعاملين معها من الأطراف ذوى المصالح بأعمالها. من خلال ما سبق سنتطرق في هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: أداء الموارد البشرية.

يعتبر المورد البشري في المؤسسة هو المورد الاستراتيجي الذي يحقق لها الميزة التنافسية، حيث تسعى دوماً للمحافظة عليه وتطويرهم وزيادة من كفاءتهم ومعرفة مستواهم من خلال عملية تقييم الأداء.

حيث سنتطرق في هذا المبحث على المطالب التالية:

المطلب الأول: ماهية أداء الموارد البشرية.

المطلب الثاني: إشكالية تقييم أداء الموارد البشرية

المطلب الثالث: أساليب تقييم أداء الموارد البشرية

المطلب الأول: ماهية أداء الموارد البشرية.

أولاً: تعريف أداء الموارد البشرية:

قبل الانتقال الى تعريف أداء الموارد البشرية نتطرق للتعريف المورد البشري:

◀ هو "مجموعة الأفراد المشاركين في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، وتقسم هذه الموارد إلى خمس مجموعات: موارد احترافية، موارد قيادية، موارد إشرافية، باقي الموارد المشاركة، الاتحادات العمالية"¹.

◀ كما عرفت الموارد على أنها: " أصلاً من أصول المنظمة يمكن تحديث قيمته، وإدارته كما تدار محفظة الموارد المالية"².

ومهما تعددت تعاريف الموارد البشرية فإنها لا تخرج كونها أحد موارد المؤسسة أو بالأصح أهمها والتي تساهم في تحقيق هدف المنظمة وتكمن أهمية هذه الموارد في الآتي:

-هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجية، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها.

- إن ارتفاع مهارة القوى العاملة في دولة ما تؤدي إلى جذب رؤوس الأموال للاستثمار في هذه الدولة.

- يعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في مختلف المنشآت فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة³.

وبعد التعرف على مفهوم الموارد البشرية نتوجه للتعرف على مفهوم أداء الموارد البشرية:

• إن مصطلح الأداء (Performance) يستخدم على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك يبقى من

الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له، لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني أو كما يسميها

بورجيجنو (Annick Bourguignon) بـالكلمات الحقائقية (Les mots valises) أو الكلمات

الإسفنجية (Les mots éponges)، ويقصد بذلك أنها قد تتوافق مع كلمات كثيرة كما أنها تحمل تفسيرات

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 17.

² رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 63.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 21.

واسعة، هذا ما يبين أن فكرة الأداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية، اجتماعية، وإدارية، أما في ميدان الممارسة فإنه مفهوم متعدد الأبعاد يطابق عدة معاني¹.

ان مصطلح أداء الموارد البشرية يختلف تعريفه من مؤلف لآخر ومن باحث إلى باحث وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم أداء الموارد البشرية.

"يرتبط الأداء بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية أو جودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به"².

كما ان هناك تعاريف توضح أن أداء الموارد البشرية عبارة عن سلوك، مثل الباحث أندرو (Andrew) الذي يرى أن أداء الموارد البشرية هو: "سلوك العامل أو الموظف الذي يتحدد بتفاعل جهده وقدرته"³.

كما عرف احمد سيد مصطفى أداء الموارد البشرية على أنه "سلوك، حيث يمثل الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الفريق عمله، ولأنه سلوك يفرز أفعالاً تمثل ناتج الجهد الجسمي أو الذهني المبدول"⁴.

يقول توماس جلبرت (Thomas Gilbert): "إنه لا يجوز الخلط بين السلوك (Behavior) والإنجاز

(Accomplishment) ذي القيمة أو الأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي

يعملون بها، كعقد الاجتماعات وإعطاء تغذية راجحة أو تصميم نموذج أو التفتيش، أما الإنجاز (أو الأداء) فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج، نتاج أو نتائج، ومن الأمثلة عليه إنتاج قطعة ما أو طرح مقترحات وخططة معينة"⁵.

كما توجد تعاريف أخرى تعتبر أداء الموارد البشرية كنتيجة، فالباحث هاينز (Heinz) مثلاً "يعرف أداء الموارد البشرية على أنه: الناتج الذي يحققه الموظف أو العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال"⁶.

تلخيصاً لما سبق يمكن القول ان أداء الموارد البشرية هو مصطلح يشمل كل ما يصدر عن العمال في موقف العمل، سواء كان جهداً مبدولاً أو سلوكاً، التفاعل بين السلوك والإنجاز.

¹ الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 126.

² بلقاسم سلاطينة، علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 130.

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 209.

⁴ احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 317.

⁵ عبد البارئ إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، مصر، 2008، ص 14.

⁶ حير الدين جمعة، دور نظام إدارة الجودة والايزو 9001-2000 في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2009، ص 4.

ثانيا -محددات أداء الموارد البشرية¹ :

نجد بعض الباحثين في هذا المجال قد أعطوا عدة محددات للأداء وهي تتمثل في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية} \times \text{(الرغبة)} \times \text{بيئة العمل}$$

وسيتم فيما يلي شرح كل العوامل المحددة للأداء

1. **القدرة:** تتمثل القدرات في الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

والقدرة تتألف من محصلة عدة عوامل يعبر عنها بالمعادلة التالية:

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة} \times \text{مدى إدراك الدور}$$

وفيما يلي شرح لهذه العوامل:

- **المعرفة:** هي المعلومات الفنية اللازمة للعمل. أي أنها حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين، فلا جدال أن المعرفة عامل هام في تكوين القدرة، فالعامل مثلا في البداية وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها وتركيبها والسنة التي صنعت فيها وخصائصها والعمليات التي تؤديها.
 - **المهارة:** هي التمكن من ترجمة المعرفة في أداء عملي أو مهارة استخدام المعرفة كما تشير المهارة إلى مستوى النبوغ والبراعة والتميز في مهام أو مجالات محددة.
- والمهارات تحدد حسب ثلاث مستويات كما بينها ديربارن A.D'irbarne هي:

- أ - **مهارات التقليد:** (Les compétence d'imitation) وهي المهارات التي تسمح للعامل بإجراز النشاط بتقليد كصفات العمل أو التكرار بحيث يكون العمل أوتوماتيكيا، يتم حسب إجراءات خاصة معروفة، في هذا المستوى يكتفي الفرد بممارسة كل الأنشطة الروتينية.
- ب **مهارات الإسقاط:** (Les compétence transposition) وتسمى أيضا مهارات التحويل حسب هذا المستوى فإن الفرد يواجه وضعيات عملية متوقعة وجديدة ولكنها تشبه نوعا ما وضعيات سابقة أو معروفة فيقوم بعمليات الإسقاط باللجوء إلى تعديل هذه الوضعيات بناء على نقاط التشابه بينها.
- ت - **مهارات الإبداع:** (Les compétence "d'innovation") تسمح مهارة الإبداع بمواجهة الفرد لمشاكل أو وضعيات جديدة لم يعرفها من قبل، في هذه الحالة لا يمكنه التقليد أو الإسقاط بل يجب عليه البحث عن حلول

¹ بنوناس صباح، النمط القيادي وأثره على الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص ص 22-23.

مناسبة لمواجهة هذه الوضعيات أي عليه أن يبدع استنادا إلى رصيده المعرفي ومؤهلاته حيث تسمح له بتحديد العناصر أو النقاط الأساسية للوضعية، وهذا المستوى من المهارات هو الذي تبحث عنه كل المنظمات سواء الصناعية أو الخدمية لأنه يحقق لها ميزة تنافسية.

- **مدى إدراك الدور:** يشير مفهوم إدراك الدور إلى الطريقة التي يعرف بها الفرد العمل الذي يقوم به، وشكل ونوع الجهود الذي يعتقد أنه ضروري للأداء الجيد للعمل، وهو بذلك يختص بكيفية أداء العمل أي إدراك الفرد لنوعية الأنشطة والسلوك الذي يلتزم بهما لإنجاز العمل.

2. **الدافعية:** أي أنها قوة تدفع الفرد لأن يتصرف أو يعمل من أجل إشباع حاجة معينة يحس ويشعر بها،

ذلك أن عدم إشباعها يحدث لديه حالة من التوتر وعدم التوازن الداخلي مما يتطلب الإتيان بتصرف أو سلوك معين لإحداث الإشباع وإزالة التوتر وإعادة التوازن الداخلي¹

3. **بيئة العمل:** إن القدرة والدافعية عوامل ذاتية تؤثر على الأداء الوظيفي، كما تم شرحه سابقا أما بيئة العمل

فهي تمثل عوامل خارجية باعتبارها خارج سيطرة العامل والتي تؤثر على مستوى أدائه، وهذه العوامل يمكن النظر إليها من جهة أخرى على أنها مؤثرات على القدرة والدافعية ومن ثم على الأداء الوظيفي.

وهذا ما يؤكد توماس جلبرت (1927-1995) في كتابه المعنون بـ " الكفاءة الإنسانية-هندسة الأداء ذي

القيمة " الذي أصدره عام 1978 حيث أكد على أن " غياب الدعم لأداء العامل من بيئة العمل هي العائق الرئيسي

لأدائه المثالي وليس النقص في المعرفة أو المهارة، وقد أكد أنه يمكن تحسين الأداء والاستمرارية فيه إذا لقي الدعم من بيئة العمل"².

¹ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار حمد، عمان 2006، ص 89.

² عبد الباري ابراهيم الدرة، مرجع سابق، ص 62.

المطلب الثاني: إشكالية تقييم أداء الموارد البشرية.

أولاً: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية.

لقد قدمت العديد من التعاريف لتقييم الاداء من بينها نجد التعاريف التالية:

يعرف تقييم أداء الموارد البشرية بأنه: "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل، وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور"¹.

يعرف انه: "قياس للأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها او الممكن الوصول اليها حتى تتكون صورة حية لما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".

ويعرف ايضا "عبارة عن تقييم دوري لمستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المطلوبة منه.

نلاحظ من التعاريف السابقة أن تقييم الأداء هو مقارنة النتائج التي حققها الفرد بالمهام الموكلة إليه ومدى التطور المحقق في ادائهم.

كما يعرف بأنه: "محاولة لتحليل أداء الفرد ولكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية وسلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة حالياً وفي المستقبل"²

ويعرف محمد الصيرفي عملية تقييم أداء الموارد البشرية بأنها: "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في مواقف معينة وفي تحقيق هدف معين خططت له المؤسسة"³.

أما هذين التعريفين فهما عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المكلف بها، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد لمعالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة.

¹ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006 ص 85

² بن فليس ميلود، أهمية تقييم الأداء في تحفيز الموارد البشرية (دراسة حالة بنك التنمية المحلية لولاية باتنة) رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 3-4.

³ محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الأردن، 2006، ص 336.

يعرف أيضا عبد الغفار حنفي تقييم أداء العاملين بأنه "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاءة أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا...)".¹

ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفية ومعايير ذلك بالإيجاز المتوقع منه أدائه. ومما سبق يمكن القول بأنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول تحديد مفهوم شامل لتقييم الأداء، فكل مفهوم يرتبط بالغرض المرجو منه، وبالتالي يمكننا أن نستخلص أن: "تقييم الأداء عبارة عن عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في أداءه الفعلي من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا".

ثانيا: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

إن عملية تقييم أداء العاملين تكتسي أهمية بالغة للعديد من الأطراف على غرار المدراء والمشرفين والعاملين أنفسهم والمنظمة ككل، وعليه تبرز لنا العديد من الفوائد من بينها:²

- تقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الموضوعية المرتبطة بالموارد البشرية (الترقية والنقل، منح العلاوات الدورية والمكافآت التشجيعية، تحديد الاحتياجات التدريبية...).
- تنفيذ معلومات تقييم الأداء في معرفة المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى تطوير الأنظمة الإدارية أو قد تحتاج إلى تدخل مستويات أعلى لحلها ومنع حدوثها مستقبلا.
- توفير معلومات التغذية العكسية عن مستوى أداء العاملين لمهام وظائفهم، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا الأداء، الأمر الذي يعد ضروريا لنجاح مقابلات التقييم لأغراض تنمية مهارات الأفراد.

كما يرى الدكتور محمد الصيرفي ان الاهمية هي كالتالي:

- على مستوى المنظمة:³
 - إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
 - رفع مستوى أداء الموارد البشرية واستثمار قدراتهم وامتيازاتهم.
 - مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 295

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 318.

³ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 209.

- على مستوى المدراء:
- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- دفع المديرين الى تنمية مهاراتهم وامكاناتهم الفطرية حتى يمكنهم التوصل الى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- على مستوى العاملين:
- دفع العاملين الى باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- شعور العاملين بالعدالة وبان جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.

ثالثاً: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية.

تمر عملية تقييم أداء الموارد البشرية بعدة مراحل وهي كالتالي:

1. تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية

إن وضع إدارة الموارد البشرية لنظام تقييم أداء الموارد البشرية يوجب عليها الإجابة على التساؤل التالي وبموضوعية عالية: ماذا نقيم في أداء الموارد البشرية؟ أو ما هي الجوانب التي نقوم بتقييمها في أداء الموارد البشرية؟ وتسمى عملية تحديد هذه الجوانب بعملية تحديد معايير تقييم الأداء. استراتيجياً يعتبر تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح نظام تقييم الأداء لأنها تشكل المرتكز الأساسي الذي ينطلق منه أصحاب العلاقة ولاسيما العاملون ورؤسائهم، وفائدة هذه المعايير أنها تساهم في تعريف العامل بما هو مطلوب منه بخصوص الأهداف، كما أنها توجه المدير أو المشرف إلى النقاط التي يجب أن يأخذها بصدد تطوير الأداء. ولذلك نقول يجب عدم صياغة هذه المعايير بأساليب غامضة ولا بد من مشاركة العاملين في وضعها، لما لذلك من انعكاس إيجابي في رفع درجة التزامهم وولائهم للعمل والمنظمة¹.

وهناك اختلاف بين الباحثين في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى إداري، ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف ، وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:²

الجانب الموضوعي

ويعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتتمثل تلك المقومات في الآتي:

¹ عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص108.

² محمد الصبري، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص210.

- المعرفة بالعمل ومطالبه: ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.
- كمية الإنتاج: وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.
- جودة الإنتاج: وهنا يتم تقييم درجة إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانات المتاحة.

الجانب السلوكي

وهو يكشف عن صفات الفرد الشخصية وتمثل فيما يلي:

- السلوك الشخصي: ويقيم الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط، وإذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ في الاعتبار عند التقييم.
- استعمال وقت العمل: ويقيم هذا العنصر بمدى محافظة العامل على وقت عمله ودرجة تخصيص هذا الوقت للأداء.
- المواظبة: ويعبر عن درجة محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف إلى ومن العمل.
- الحرص على الآلات والأدوات والمواد: ويقيم هذا العنصر درجة حرص هذا العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاءة من خلال تجنب الإسراف والتبذير في المواد.
- درجة الاعتماد على العامل: ويهتم هذا العنصر بدرجة تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته للمتابعة.
- التعاون: ويراعي هذا العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من الزملاء أو المسؤولين من داخل المنظمة أو خارجها.

هذا ويمكن إضافة بعض المعايير وتعلق بقدرات العامل وتمثل في:¹

- المبادأة: والمقصود بها القدرة على إدخال التحسينات والأفكار النافعة موضحة المشاكل التي تقابله في حدود الإمكانيات المتاحة.
- القدرة على الإشراف والتنظيم: ويتعلق هذا العنصر بمقدرة الرئيس أو المشرف على تنظيم العمل بالوحدة التي يرأسها طبقا لخطة مدروسة، ومدى قدرته على توجيه وتدريب ومتابعة رؤوسيه، وتوزيع العمل عليهم بما يتوافق وإمكاناتهم لتحقيق أفضل النتائج من المجموعة التي يشرف عليها.
- إمكانية التقدم: ونعني بها درجة قابلية العامل لعمله ودرجة طموحه وسرعة تجاوبه.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2005، ص 378-380.

• درجة الاستفادة من التدريب: من المعروف أن فرص التدريب لا تتوفر لجميع العاملين خلال فترة زمنية واحدة، لذا فإن العامل الذي أتم تدريبه وأتيحت له فرصة الاستفادة من البرامج التدريبية سواء داخل المنظمة أو خارجها، فإنه يتعين أن يؤخذ في الحسبان درجة استفادته من هذا التدريب، أما بالنسبة لمن لم تتح له فرصة التدريب في برامج خاصة فيكون تقدير هذا العنصر على أساس ما يديه من قدرة على الاستفادة من عملية التدريب في عمله، وهي القدرة على التعليم من خلال ملاحظات رئيسه المباشر.

ومن واجب المنظمة أن تكامل بين الجانب الموضوعي والجانب السلوكي في عملية تقييم أداء العاملين، مع وجوب شرح هذه المعايير وتعريفها للعاملين ودرجة ارتباطها بتقدمهم وتقديم المنظمة.

2. تحديد مسؤولية تقييم الأداء¹

يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء العاملين والتي من أهمها ما يلي:

الرؤساء المباشرين، الزملاء في العمل، الأفراد أنفسهم، المرؤوسين، العملاء

3. تحديد فترة التقييم

تختلف مدة التقييم من منظمة إلى أخرى حسب حجمها وطبيعة نشاطها والهدف من التقييم ذاته، لكن يجب على المنظمات وضع سياسة واضحة تحدد الهدف من التقييم والمدة الزمنية التي يغطيها التقييم

4. تدريب المقيمين:

عملية تدريب المقيمين تشمل الجوانب التالية:

- تدريب المقيم على ألا يقع في أخطاء التقييم المألوفة.
- تدريب المقيم على استخدام الأسلوب المعتمد في تقييم الأداء.
- تدريب المقيم على كيفية ملاحظة أداء وسلوك من يقيمه أثناء العمل.
- تدريب المقيم على جمع المعلومات على أداء من يقوم بتقييم أدائه.
- تدريب المقيم على تحويل الملاحظات إلى معلومات ذات نفع تساعد في التقييم.
- تدريب المقيم على استخدام معايير التقييم المعتمدة.
- تدريب المقيم على مناقشة نتائج تقييم الأداء مع من قام بتقييمه.
- توعية المقيم بأهمية وحساسية التقييم ومسألة العدالة والموضوعية وانعكاساتها على من قيم أدائه وعلى المنظمة.
- تدريب المقيم على إعداد تقارير التقييم النهائي الذي يتضمن حكمه على من قيّمه.

¹ بنوناس صباح، مرجع سابق، ص ص 12-16

- تدريب المقيّم على وضع خطة تحسن أداء من قيّم أدائه لعلاج نقاط الضعف فيه وتنمية نقاط القوة.

5. تحديد أساليب تقييم أداء الموارد البشرية: سنتطرق له في المطلب الثالث

6. وضع قواعد حق التظلم من نتائج التقييم

حق التظلم هو طلب رسمي يقدمه العامل الذي لم يقتنع بنتيجة تقييمه ولا بمناقشتها معه، لشعوره بعدم العدالة أو وجود خطأ في التقييم. إذا فإن حق التظلم هو فرصة تمنحها المنظمة للعامل من خلال نظام تقييم الأداء الذي صمّمته إدارة الموارد البشرية من أجل التعبير عن وجهة نظره بنتيجة تقييم أدائه

7. تحديد استخدامات نتائج تقييم الأداء

إن النظام الجيد لتقييم أداء العاملين يهدف إلى كونه أداة موضوعية لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمجالات التالية:

- تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية
- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

المطلب الثالث: أساليب تقييم أداء الموارد البشرية.

هناك عدة طرق لتقييم أداء العاملين منها ما هو تقليدي وما هو حديث، وعلى المنظمة اختيار الطريقة التي تضمن تقييم موضوعي وسليم يمكنها من تحقيق أهدافها.

أولاً: الطرق التقليدية¹

- طريقة المقارنة: وتشمل:

أ - الترتيب المستقيم أو العام: طبقاً لهذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الأفراد الخاضعين لعملية التقييم تنازلياً أو تصاعدياً حسب مستوى كفاءة الأداء العام لكل من الموظفين.

ب - أسلوب المقارنة الثنائية أو المزدوجة: حيث تتم مقارنة كل موظف بالموظفين الآخرين (مقارنة مزدوجة-ثنائية) الاختيار الأفضل وهكذا. فيكون عدد المرات التي حصل عليها الفرد وأعطى له الأفضلية الرقم الذي يحدد رتبته داخل التقييم الكلي.

- طريقة قائمة التدقيق أو الرصد: عبارة عن مجموعة من الأسئلة يتم تقييم الموظف بناءً عليها دون علم المقيم بوزن كل معيار أو سؤال وبذلك يتم جمع هذه القيم من قبل إدارة الموارد البشرية لمثل التقييم النهائي للموظف.

- طريقة الاختيار الإجباري: عبارة عن مجموعة من العبارات تحتوي كل منها على عبارتين تصف جوانب سلوكية

معينة وعلى المقيم أن يختار واحدة من هاتين العبارتين في كل مجموعة ويتم إعطاء قيم لهذه العبارات ثم يتم تقييم الموظف بناءً عليها. أصبح هذا الأسلوب شائعاً في الوقت الحاضر حيث يشتمل على نوعين من القوائم المرتبطة بالأداء، حيث يوجد نوعين من القوائم الوصفية إحداهما متعلقة بالعمل والأخرى متعلقة بالفرد ويقوم المشرف بعد إجراء مشاهدات أو بالعمل، والأخرى متعلقة بالفرد، ويقوم المشرف بعد إجراء المشاهدات أو الملاحظات اختيار القائمة التي تنطبق أو الأكثر وصفاً للفرد موضع التقييم ويستوفى هذه القائمة. لهذا الأسلوب العديد من العيوب فهو صعب معقد في محتوياته، فمن الصعب استخدام ما يستخلص منها كمثال لنصح الأفراد، وكذلك يمكن للقائمين بالتقدير وبالنظر من خلال القائمة الوقوع في الأخطاء نتيجة التقييم. وكذا محاولة مستخدمي النظام محاربه لإفشاله.

- طريقة التوزيع الإجباري: تستند هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط

الحسابي وفق هذه الطريقة يأخذ توزيع العاملين شكل التوزيع الطبيعي تم توزيع درجات التقييم بشكل إجباري من قبل المقيم، كأن يتم توزيع العاملين حسب النسب التالية: إعطاء مجموعة الممتازين نسبة 10 من عدد الموظفين و 20 مجموعة الذين أداءهم أعلى من المتوسط 40 لمجموعة الذين أداءهم متوسط وإعطاء 20 الذين أداءهم تحت المتوسط وأخيراً 10 لمجموعة ضعيفة الأداء (ذات أداء ضعيف) فالأساس في هذه الطريقة هو إجبار المقيم على إعطاء نسب

¹ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 228-232.

محددة للمستويات (الدرجات) المختلفة. إلا أن من أهم عيوب هذه الطريقة عدم عدالة التقييم فهي تلزم الرؤساء بإعطاء تقييم لبعض الأفراد العاملين أدنى مما يستحقون تماشياً مع النسب المطلوب من الإدارة تطبيقها.

- طريقة الحداث الحرجة الجوهرية:

تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الاحداث الجوهرية التي قام بها العامل فيتم تسجيل وقت ومتى واين ولماذا حدث هذا التصرف؟ وم عن؟ ويكون القرار هنا على التصرف او السلوك الذي اظهره العامل تجاه الحدث. وتجدر الإشارة الى ان الاحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبر اعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلبي او إيجابي.

- طريقة التمثيل البياني : وفق هذه الطريقة يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات المطلوبة والتي يتطلبها العمل، والتي يجب أن تتوفر في الفرد ويطلب من المقيم قياس مدى توفر ذلك في الموظف المعني.

ثانياً: الطرق الحديثة في تقييم الأداء

- الإدارة بالأهداف: ترتكز هذه الطريقة على الأداء المستقبلي الى جانب الاداء الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف الواجب الوصول اليها، حيث يتم وضع الأهداف ليتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ثم يتم بعد ذلك عملية المقارنة ثم عمل تقرير لأهداف وخطط مستقبلية للفرد. وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي والإدارة بالأهداف حيث تتم الطريقة التقليدية التركيز على الماضي، بينما في الإدارة بالأهداف يتم التركيز على المستقبل وتقديم النصح والإرشاد والمشاركة في التقييم بهدف التعليم¹.

- طريقة مراكز التقييم : تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية... الخ، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها. وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.

- طريقة الملاحظات السلوكية : يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة، على النتائج المحققة فعلاً مقارنة بالأهداف المسطرة. وتتركز على أسلوب الإدارة بالأهداف، وهو أسلوب حديث في الإدارة وتقييم الأداء. حيث يحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال، والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل ويقوم المقيم هنا، بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم حسب خمس أوزان لكل بعد (بدل من وزن واحد حسب الطريقة السابقة) ومن ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل.

¹ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 233.

- الطريقة الثلاثية في التقييم: يشمل هذا النوع ثلاثة مستويات من التقييم، حيث يقوم الموظف بتقييم ذاته، وتقييم زملاء له وكذلك تقييم الرئيس المباشر له.

- القوائم السلوكية المتدرجة: تعتبر هذه الطريقة مكتملة لمدخل الإدارة بالأهداف، حيث تقوم بتقييم كيفية التقييم كما تركز الطريقة على أهمية الأهداف التطويرية، وتحدد السلوك الذي يتم تقييمه ويمكن ملاحظته وقياسه بالإضافة إلى التفريق بين السلوك والأداء والنتائج.

وعلى العموم فإن الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين تتميز بالخصائص التالية:

● **علانية التقييم** : أن ما يغلب على طرق التقييم الحديثة إعلان نتائج التقييم، وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة منه، ومنها وقوف الموظف على مواطن القوة، وتعزيز ذلك والاستفادة منه في الوظائف والمهام التي تتناسب مع قدراته ومهاراته. وكذا التعرف على مواطن الضعف وتفاديها. ومن مميزات إعلان التقييم أيضا زيادة ثقة الموظفين في الإدارة، وكذا عدالة وموضوعية عملية التقييم ككل.

● **المقابلة التقييمية**: تأتي هذه المرحلة بعد إعلان نتائج التقييم حيث يقوم الرئيس بمقابلة الموظفين الذين خضعوا لعملية التقييم، لمناقشة مواطن الضعف لديهم ووضع حلول مناسبة مشتركة، لتكون أكثر فاعلية لتطوير الأداء في المستقبل¹.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية.

¹حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص ص 131-133.

لقد نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام كبير من قبل الباحثين في علم الاجتماع والإدارة وعلم النفس وعلم الاقتصاد وهذا لما له من أثر كبير في تشكيل هوية المنظمة.
بناءً على ذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:
المطلب الأول ماهية الثقافة التنظيمية
المطلب الثاني: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية
المطلب الثالث: مصادر ووظائف الثقافة التنظيمية ومكوناتها.

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

منذ عهد قريب جدا وفي الولايات المتحدة الأمريكية بالتحديد بدأ علماء السلوكيات وعلماء نظرية التنظيم، في الاعتراف بترويج مدخل جديد للتحليل وهو مدخل "الثقافة التنظيمية"، التي تعني بالمفهوم البسيط نظام من المعاني المشتركة التي تتضمن اللغة والقيم والمشاعر والاتجاهات والتفاعلات والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد. ظهر هذا المفهوم بصورة واضحة ومتكررة في مطبوعات وأبحاث معاهد ومؤسسات الإدارة منذ عام 1981 ولم يتوقف عن الظهور والنمو إلى وقتنا هذا، سواء في أمريكا، أو أوروبا، أو في أرجاء العالم المختلفة، ومن النادر أن يطالع القارئ أي تحليل عن المنظمات في المجالات المتخصصة دون أن يجد أثرا لهذا المفهوم، وفي الحقيقة فإن هذه العناية بمفهوم ثقافة المنظمة لم تكن عناية مفاجئة بل كانت نتيجة النجاح الهائل الذي حققته المنظمات اليابانية، والتي ظهرت للمحللين والباحثين وكأنها مختلفة تماما عن الشركات الأمريكية والشركات الأخرى في العالم، ولقد كان النجاح مبنيًا على مبادئ وقيم مختلفة، وذلك لأن قواعد ونظم الإدارة تقوم على أساس آخر. ومن هنا ظهرت أهمية جنسية المنظمة، على أساس كل منظمة لها ثقافتها الخاصة، المستمدة من نظم القيم التي تحكمها، طبقا للبلد الذي توجد فيه.¹ ومن أجل فهم الثقافة التنظيمية، سوف نتطرق في هذا المطلب إلى دراسة العناصر التالية: مفهومها، خصائصها، أهميتها.

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

لقد تعددت التعاريف واختلفت آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم الثقافة التنظيمية وفيما يلي نعرض بعض التعاريف:

عرف الثقافة التنظيمية على أنها "معايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة والقيم، والعادات والتقاليد والاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة وحين تستقر ثقافة المنظمة في وجدان العاملين ويصبح لها جذور تظهر سمات هذه الثقافة مثل حساسية العاملين لمشاعر الآخرين واهتمام العاملين بالعملاء ودرجة الابتكار ودرجة المخاطرة والالتزام والانضباط ودرجة الانفتاح في الاتصال وتقبل الاختلاف الآراء والمبادرات الفردية وغير ذلك من السمات"². كما عرف تايلور الثقافة التنظيمية بأنها: "كل مقصد يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات، والفن والقانون، والأخلاق والعادات وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع"³.

¹ منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 15.

² أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 575.

³ زاهد محمد دريدي، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 312.

وحسب رضوي (2009) فهي: "مجموعة السمات والخصائص والأبعاد المتمثلة بمنظومة من الأفكار، والمعتقدات، والتقاليد، والقيم، وأساليب التفكير، والعمل، وأنماط السلوك والتوقعات والمعايير التي يلتقي حولها أعضاء التنظيم وتؤثر في سلوكهم في المنظمة، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم، وتؤثر في إنتاجية المنظمة، وكفاءة قراراتها، وبالتالي فهي تشمل كل ما يدور داخل محيط المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات".¹

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملين في المنظمة بحيث ينسق هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة. وهي مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى لهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في منظمة ما".²

ويرى الفراج أن الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المنظمة وأفرادها القدامى ويتم تعليمها للأفراد الجدد. أي أن الثقافة التنظيمية ثقافة تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة".³

وعرفها العالم Gibso بأنها تعني شيئاً متشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافتراسات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة. وأن ثقافة المنظمة تعبر في كثير من الأحيان عن هويتها الشخصية.⁴

كما عرفت على أنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة".⁵

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية.

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في الكثير من المنظمات المعاصرة فالكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة حيث إنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير كما أنها تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها.

¹ رضوي حوين سندس، قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، عدد 77، 2009، ص 99.

² محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 311.

³ الفراج أسامة، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، دمشق، 2011، ص 157.

⁴ زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 312.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 406.

وعلى العموم فإن الثقافة التنظيمية تقوم بدور هام جدا في بقاء واستمرار ونجاح المؤسسات من خلال الوظائف

التالية:¹

أ - الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.

ب - تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.

ج - تصهر الثقافة التنظيمية الأهداف التنظيمية بأهداف المنظمة العليا وتشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار، ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما يحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.

د - الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة وتطورها وارتقائها لمواكبة التغيرات والتطورات. وقد تسبب الثقافة السلبية الخسار وتراجع المنظمة وخروجها من السوق.

هـ - تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح عمليات التحول والتطوير، فعندما تنسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فثقافة المنظمة تزود الأفراد بالهوية المنظمة والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام.

و - تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المطلوبة من العاملين داخل التنظيم.

ي - تساعد الثقافة التنظيمية في تماسك التنظيم من خلال التقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية مثل: القيم، المعتقدات، والأعراف، والتوقعات بحيث تصبح هذه العناصر مرتبطة بالسلوك التنظيمي إلا أن بعض الثقافات التنظيمية تتكون داخلها ثقافات تنظيمية فرعية قد تؤدي إلى الصراعات إذا لم تتعاون وتتفق نحو ثقافة تنظيمية موحدة تزيد من فاعلية التنظيم.

والثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم، فإذا التزم بها الأفراد في جميع المستويات فإن روح الفريق والتعاون سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية الجديدة.

¹ عبد الرحمن فالخ العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2003 ص ص 34-36.

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية.

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدّها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، وتفاوتت هذه الخصائص الثقافية للتنظيمات من منظمة لأخرى، حيث حدد (مصطفى محمود أبو بكر) خصائص الثقافة التنظيمية كالآتي:¹

1. **الثقافة نظام مركب**: حيث تتكون من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات) الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع) والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات...).
 2. **الثقافة نظام متكامل**: فهي بكونها "كل مركب" تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
 3. **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر**: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.
 4. **الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور**: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
- الثقافة لها خاصية التكيف**: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 407.

المطلب الثاني: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية

أولاً: مستويات الثقافة التنظيمية

إن الثقافة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية، وفيما يلي نوضح هذه المستويات.

1. ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد كبير من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، المحيط الدولي والعملة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجيتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

2. ثقافة النشاط:

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلاً: نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلاً.¹

3. ثقافة المنظمة:

نقصد بها العوامل الثقافية المشتركة بين أفراد المنظمة وجماعات العمل التي تشكل الخط الثقافي العام للمنظمة، فهي مجموعة التلاقي بين الثقافات الجزئية الخاصة بكل جماعة عمل داخل المنظمة، هذا التلاقي للثقافات المختلفة للأفراد وجماعات العمل والتعامل والاحتكاك الدائم بينهم من جهة، والسياسات والأطر التي تفرضها قيادة المنظمة من جهة أخرى، كل هذه العوامل من شأنها أن توحد المفاهيم الثقافية المتعلقة بالعمل لدى العاملين وتنشأ نمط تفكير يمليه التجانس. هذا ما قد يساعد إدارة المنظمة على تنفيذ السياسات والقرارات المتعلقة بنشاطها.²

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 94-95.

² كمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005، ص 24.

وهناك من يرى بأن للثقافة التنظيمية مستويات أخرى متمثلة في:¹

- **المستوى المادي:** اللغة المستعملة، الوثائق والمطبوعات، التكنولوجيا المستعملة بالمنظمة، المباني، الأثاث، الملابس، الألوان المستعملة.
- **مستوى القيم:** يشمل هذا المستوى كل ما له قيمة عند أعضاء منظمة ما، كـ رغبات شعورية ووجدانية، ويتطلب هذا المستوى درجة أعلى من الإدراك لفهم معاني القيم السائدة في المنظمة، ولفهم كيفية تأثيرها في سلوك مختلف الأفراد وجماعات العمل بالمنظمة.
- **مستوى الافتراضات:** يشمل هذا المستوى الافتراضات التي يضعها الأفراد والتي توجه سلوكهم.

ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية

أصبح من الشائع أن يميز علماء الإدارة بين العديد من أنواع الثقافات التنظيمية وذلك حسب عدة معايير بالنظر إلى معيار القوة الضعف يمكن التمييز بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة.²

أما بالنظر إلى معيار درجة التكيف مع المحيط فيمكن أن نفرق بين الثقافة المرنة (التكيفية) والثقافة الجامدة (غير التكيفية).

1. حسب معيار القوة والضعف: وفق هذا المعيار تنقسم الثقافة إلى ثقافة قوية وثقافة ضعيفة.

أ الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما يملى عليهم من قوانين وتعليمات، فالثقافة القوية هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أفراد المنظمة، ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.³

وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية، فالثقافة القوية

تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة

¹ مريا نغاق، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المورد البشرية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014، ص 26.

² حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 268.

³ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 131.

والاستجابة السريعة الملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها، مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية وتمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها¹.
وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:²

- **الثقة:** تشير إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

- **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

- **الشدة:** والذي يشير إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.

- **الإجماع والمشاركة:** أي الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، حيث يعتمد

الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.

إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي:

- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.

- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.

- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالها، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلال استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

ب الثقافة الضعيفة:

الثقافة الضعيفة هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر

المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.³

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة،

كما تتحسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي

¹مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص412.

²ألياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة الماجستير، جامعة مسيلة، الجزائر، 2006، ص 21-22.

³مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص412.

لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.

أي المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به. بينما في الثقافات الضعيفة، فإن الأفراد يسرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

وبالتالي يمكن القول أن الثقافة التنظيمية القوية والإيجابية تمثل الأساس السليم الذي يقوم عليه بناء التنظيمات القوية الراسخة والتي يمكن أن تبقى وتستقر بنجاح في إطار مجالات عملها وعلى النقيض من ذلك تواجه التنظيمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية ضعيفة كثير من المشكلات والجوانب التي يمكن أن تؤدي إلى ضعف الكفاءة الداخلية والخارجية لتلك التنظيمات، فأفضل الخطط ومسارات التطوير لا يمكن تطبيقها بنجاح في إطار ثقافة تنظيمية سلبية وضعيفة حيث يتحول الأمر إلى إهدار وضياح للموارد المتاحة وفي النهاية إلى عدم تحقيق الأهداف التنظيمية بالكفاءة والفاعلية المستهدفة .

وفيما يلي جدول يوضح اهم الفروق بين سمات المؤسسات التي تسودها الثقافة الإيجابية و تلك التي تميزها سمات

الثقافة السلبية:

جدول رقم (1): الفروق الأساسية بين الثقافة الإيجابية والثقافة السلبية.

الثقافة الإيجابية	الثقافة السلبية	محاور الثقافة
تصاغ الرسالة والرؤية والقيم بصورة واضحة ويتم تطويرها من خلال منظور التوجه بالعميل وأصحاب المصلحة.	تتسم بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عن هذه المفاهيم الثلاثة التي ترتبط ببعضها ارتباطاً عضوياً.	الرسالة والرؤية والقيم
أهداف طويلة الأجل وتعتبر مرشداً لأداء المؤسسة ومعياريًا لتقييم أداء الفرد.	غير قابلة للقياس الكمي وغير محددة زمنياً وغير مفهومة وغير معلنة للعاملين.	الأهداف
جهود العاملين تقدر ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات وفي اقتراح طرق التحسين والتطوير وتقييم الأداء.	فردية وعملية اتخاذ القرارات تنحصر في الإدارة العليا فقط.	أسلوب القيادة
العاملون يعملون جزئياً أو كلياً في مجموعات، والهدف تحسين وتطوير الأداء. كما تشجع الإدارة العليا على عمل الفريق وتتم بالتدريب وتخصص زمناً مقدراً للمجهودات الجماعية.	النزاعات والخلافات بين المجموعات المختلفة وبين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة هو سمة العمل كما أن هناك اتجاه لتبادل اللوم عندما تقع الأخطاء كما تنعدم الرغبة في العمل ضمن فريق إذ تسود النزاعات الفردية وتغلب المصلحة الشخصية.	روح عمل الفريق
تشجع الإدارة العاملين على التعامل الإيجابي مع المشكلات وحل النزاعات.	تتولى الإدارة العليا احتواء النزاعات وكل شخص يجب أن يتوافق مع ما يحدث، وعليه ألا يخالف الآخرين وإلا تعرض للمشكلات. لهذا يتعمد العاملون إخفاء مشاعرهم وبالتالي ينعكس ذلك سلباً على الأداء.	حل النزاعات
تعرف الجودة جزئياً بأنها مطابقة المواصفات واللوائح، أما الجودة الكلية فتعني نظاماً متكاملًا لتحليل الأداء وتحديد طرق التحسين والتطوير وليس مجرد اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.	تعرف الجودة داخل هذه المؤسسات أنها مطابقة المواصفات الخارجية واللوائح الداخلية تأكيداً للجودة هدفه الالتزام بالمواصفات وتحديد نسبة المعيب، هذا بالإضافة لعدم وجود نظام للحصول على معلومات من العملاء أو العاملين عن الخدمات التي تقدم.	الجودة

المصدر: خير الدين جمعة، دور المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014، ص 19.

2. معيار التكيف: ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة أيضا:

أ **الثقافة التكيفية (الموقفية):** يقترح بعض الباحثين أمثال "Calori & Drucker" مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (Fit Way) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية¹.

ب **الثقافة الجامدة:** وهي الثقافة التي تتسم بالحد ر، ولا تمنح حيزا من الحرية لاتخاذ القرارات، فهي ثقافة من النوع البيروقراطي، أفرادها لا يشتركون في الأحداث، ويفرضون تحمل الأخطار ولا يملكون روح الإبداع، وكذا سوء انتقال المعلومة، وتتميز هذه الثقافة أيضا بالإفراط في الرقابة مما يجعلها مثبطة للحوافز ومكبته للحماس، مما يؤثر بشكل كبير على المؤسسة².

3. من حيثانماط الثقافة:

أ - **ثقافة النفوذ:** تتركز القوة في أشخاص محددين هما الذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف تجعلها لاخرى تنفذها.

ب **ثقافة الدور:** يتردد غالباً بأنها تشبه البيروقراطية فيشكلها الحقيقي، ويحتل التفاعل كانهجين

التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي والإجراء والقواعد والنظم

الوظيفياً أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمتمتعين بهذه الثقافة، كما أن الأداء الذي يتعدى إدراك الدور ليس مطلوباً ولا يتم التشجيع عليه .

وهذه الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تتسم بالاستقرار وليس بالتغيير الدائم³.

¹ الياس سالم، مرجع سابق، ص 23-22.

² زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد الاول، 2007، ص 57.

³ عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنوُّ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني، 2010، ص 124.

ت ثقافة المهمة: تعد هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات التي تكون مهمتها جداً بنشاطات بالبحوث والتطوير، إذ تكون هذه المنظمات أكثر ديناميكية، كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة احتياجاتها المستقبليّة¹

ث ثقافة الفرد: تعد هذه الثقافة بمنزلة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، إذ نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي محددين بشكل جماعي الطريقة التي سوف تسير عليها المنظمة، فإذا كان هناك هيكل رسمي، فإنهم يميلون للخدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل. ويلاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز الأشياء، ولكنها توجد فقط لغرض حيد وهو تلبية احتياجات الأعضاء².

ج ثقافة العمل الجاد: يتصف هذا النوع بتشجيع الأفراد على تحمل مخاطر منخفضة وغالباً تظهر في (شركات

العقارات والكمبيوتر وموزعي السيارات....) وتؤكد على مبادئ أساسية هي:

- المثابرة كأساس للنجاح.
- الود: على العاملين أن يكونوا ودودين.
- التوجه بالعمل.
- التوجه قصير الأجل.
- الكم يأتي قبل الجودة.

ح ثقافة الرسالة: وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤيا لأغراضها، حيث يكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن المحيط الخارجي دون الحاجة إلى التغيير السريع³.

المطلب الثالث: مصادر ووظائف الثقافة التنظيمية ومكوناتها.

أولاً: مصادر الثقافة التنظيمية

¹ محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، مذكرة الماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 27.

² بسام أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد الثاني، 2011، ص ص 13-14

³ شاكِر جار الله، إِيَاد فاضل محمد التميمي، الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة باتخاذ القرار (دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية)، مجلة البصائر، العدد الأول، 2009، ص 12.

تنشأ الثقافة التنظيمية من تفاعل أربعة عوامل هي:¹

الخصائص الفردية للأفراد في المنظمة، أخلاقيات المنظمة، الحقوق التي تعطيها المنظمة للموظفين وهيكل المنظمة
وفيما يلي شرح هذه العوامل:

- **الخصائص الفردية للأفراد في المنظمة:** إن المصدر الرئيس لثقافة المنظمة هو الأفراد الذين يشكلون المنظمة، ولكي تعرف لماذا تختلف الثقافة أنظر إلى أعضائها. فالمنظمات تختلف ثقافتها كونها تجذب، تختار وتبقى الأفراد الذين يشتركون بقيمها، وبمرور الوقت فإن الأفراد الذين لا يتجاوبون معها يغادرونها. والنتيجة أن الأفراد داخل المنظمة يصبحون متقاربين أكثر وأكثر.
- **خصائص الإدارة العليا:** تنشأ عدة قيم ثقافية من الشخصية والمعتقدات الخاصة بالإدارة العليا للمنظمة، وهذه القيم تكون حسبما يكون مدراء الإدارة العليا. إلا أن المنظمة تقوم بتطوير بعض القيم الثقافية لضبط ثقافة الأفراد وهذه القيم هي القيم الأخلاقية والتي هي عبارة عن قيم ومعتقدات وقواعد أخلاقية تؤسس الطريق المناسب لأعضاء المنظمة للتعامل فيما بينهم.
- **الحقوق الخاصة التي تعطيها المنظمة للموظفين:** وهي الحقوق التي تعطيها المنظمة للأفراد لاستلام واستخدام موارد المنظمة، وهذه الحقوق تحدد المسؤوليات والتسهيلات الخاصة بكل من ملاك المنظمة وتساهم في تطوير معايير وقيم واتجاهات مختلفة نحو المنظمة.
- **هيكل المنظمة:** وهو النظام الرسمي لعلاقات السلطة والمسؤولية التي تؤسسها لضبط أنشطتها، ولأن اختلاف الهياكل التنظيمية يؤدي إلى اختلاف الثقافات ولهذا فإن إدارة المنظمة تقوم بتصميم هياكل تنظيمية محددة لتشكيل ثقافة المنظمة.

وهناك من يرى أن مصادر الثقافة التنظيمية لا تقتصر على هاته العناصر الأربعة، حيث تعد المعتقدات، القيم، الأنظمة الاجتماعية، السياسية والبيروقراطية واللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الأساسية التي تنبع منها الثقافة بصفة عامة، والمراد بمصادر الثقافة التنظيمية رموزها المستخدمة بين الأفراد العاملين، وتأثير ذلك في أدائهم وفعاليتهم إيجاباً أو سلباً.

ثانياً: وظائف الثقافة التنظيمية.

¹ فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية ، مذكرة ماجستير، كلية تجارة، جامعة عمان، الأردن، 2007، ص ص 19-20.

إن السؤال الذي يمر على ذهن عند التعامل مع الثقافة التنظيمية هو لماذا تنشأ الثقافة التنظيمية داخل الجماعة أو المنظمة؟ وما الذي يجعلها تبقى؟ إن الثقافة داخل المنظمة تؤدي عدة وظائف حيوية وأساسية لبقاء المنظمة واستمرارها وبدون هذه الوظائف يحدث خلل في المنظمة يهدد حياتها وبقائها، كما أنها تؤثر بشكل حيوي على العناصر التنظيمية المختلفة في المنظمة، وفيما يلي نستعرض وظائف الثقافة في المنظمة، ويمكن تلخيص وظائف الثقافة التنظيمية في المنظمة في النقاط التالية¹:

- دورها في تحديد هوية المنظمة : يكون للثقافة التنظيمية دور كبير في تحديد هوية المنظمة وتمييزها عن المنظمات الأخرى، حيث أنه لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها.
- تحدد نوع من الهوية للعاملين : إن مشاركة العاملين لنفس المعتقدات والأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين ويكون هذا الأمر مما يقارب بينهم.
- تسهيل التزام الأجيال : التمسك بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى التزام كل من هو جديد بأهداف المنظمة ويفضلها على أهدافه الشخصية فلا ينظر للمنظمة من منظور مصالحه.
- تعزز استقرار النظام الاجتماعي : فالثقافة التنظيمية هي التي تعمل على تماسك المنظمة مع بعضها البعض عن طريق تزويدهم بمقاييس ماذا يجب على العاملين أن يقولوا أو أن يفعلوا.
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على ما يدور من حولهم : حيث توفر ثقافة المنظمة مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء، وتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل².

ثالثاً: مكونات الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة العناصر التي لها تأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، ويمكن تقسيم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية إلى مجموعتين: الإشارات الثقافية والموروث الثقافي.

1. الإشارات الثقافية

- الطقوس والعادات التنظيمية: وتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو اجتماع غداء أسبوعي

¹ ابتهاج شكري شبيب، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية فلسطين، 2007، ص26.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص331.

غير رسمي، فترات استراحة لتناول القهوة وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال. كذلك طريقة تحضير وإدارة الاجتماعات وطريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة الحديث ومناداة الأفراد أو إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية¹.

● القيم التنظيمية (Organizational Values):

الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهماً وغير مهم... الخ.²
أما القيم التنظيمية فهي تمثل تفاهام مشتركاً فيمنظمة ما أو بيئة عمل معينة على سلوكيات توجهها معينة ومتعارف عليها، ومن هذا القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.³

● المعتقدات التنظيمية (Organizational Beliefs):

تعرف على أنها: "الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية داخل المنظمة وكيفية إنجاز العمل والمهام".⁴
كما تعرف على أنها: الأفكار التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم.⁵

● التوقعات التنظيمية: تعرف على أنها: تتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات

يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية.⁶

● الرموز تعرف أنها: "عبارة عن أفعال أو أشياء أو أحداث تستخدم كوسيلة لنقل المعاني مثل الشعارات، منها ما هو

عبارة عن صور رمزية ممتلئة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري... كل هذه تحمل معاني للمنظمة".⁷

● اللغة: فاللغة هي أداة اتصال وتكمن أهميتها في أنها مؤشر اجتماعي ثقافي تمارس تأثيراً كبيراً في تكوين الاتصال

الداخلي، ومن ثم فإن فهم الآخرين الذين يتحدثون يعني نقل القيم والمعايير من خلال أحاديثهم بشكل تلقائي.¹

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 373.

² محمد سليمان العميان، مرجع سابق، ص 312.

³ إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية تجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 17.

⁴ خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، دار إثراء للنشر، الأردن، 2009، ص 266.

⁵ بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)، دار الفجر، مصر، 2008، ص 41.

⁶ منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 53.

⁷ الشريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع مصر، 2000، ص 108.

- **الأساطير:** هي قصص مرتبطة بماضي المنظمة وهي تعمل على تدعيم القيم الاجتماعية، كما يمكن أن تكون مرتبطة بالأشخاص الذين رسموا أو يسمون حياة المنظمة، ويتم تفعيل تأثير الأساطير في سلوك الأفراد في المنظمة من خلال اصباغها بالطابع الإيديولوجي الذي غالبا ما يؤثر على عواطف الجماعة.²
- **السياسات والإجراءات:** تعبر السياسات عن المعايير والأطر التي تحدد طريقة تصرف العاملين وسلوكهم وكيفية اتخاذهم للقرارات وتعمل على تمكين العاملين. أما الإجراءات فتعبر عن طرق محددة سلفا لكيفية القيام بالأعمال، وهي خطط موضوعة للعاملين لأجل إتباعها عند القيام بالأعمال المتكررة، كإجراءات صرف العلاوة، إجراءات تعيين موظف.³
- **القواعد والقوانين:** القواعد عبارة عن دليل يحدد سلوك أفراد المنظمة في مواقف محددة وتكون في العادة غير مكتوبة، أما القوانين فتعبر عن قواعد عامة مكتوبة تحدد وتنظم السلوك داخل الجماعة وتستخدم للفصل في النزاعات أو الانحرافات.⁴

2. الموروث الثقافي

ويشمل الموروث الثقافي ما يلي:⁵

- **المؤسسون:** إن العديد من الثقافات في المنظمة تعكس قيم المؤسسين وذلك لأنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقي معتقداتهم وسلوكياتهم وطرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.
- **سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، كما أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه.
- **تاريخ المنظمة:** ويتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل ويشكل هذا الأرشيف مرجعا للإدارة العليا وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم.
- **الأبطال:** وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداءا متميزا وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 127.

² جارت موجان ترجمة محمد منير الأصبحي، نظرية المنظمة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص 233.

³ محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة، عمان، 2015، ص 253.

⁴ خضير حمود كاظم، مرجع سابق، ص 269.

⁵ الياس سالم، مرجع سابق، ص 18.

ويرى فاضل عباس أنالثقافة التنظيمية تتكون من:¹

- القيم: هي نمط سلوكي مرغوب يحمل صفة الالتزام لمجموعة معينة.
- المعتقدات: هي نمط لتفكير المجموعة وكيف تتصرف على أرض الواقع.
- الافتراضات: وهي مؤشرات تحدد طريقة إدراك وفهم وتفكير الأفراد في المنظمة نحو الأعمال التي يقومون بها.
- الطقوس: هي جميع الممارسات التي تؤديها مجموعة معينة في مناسبات معينة.
- الرموز: تعني الأشخاص والدلالات التي تحمل معنى وتشكل أساساً لفهم الأشياء
- المعايير: هي القواعد والإجراءات التي توجه الأفراد كيف يتعاملون مع الحالات الخاصة التي يواجهونها.
- الاتصالات: وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ القرارات.

¹ فاضل عباس حسن، دور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة كوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة ميسان العراق عدد 14، 2010، ص 221.

المبحث الثالث: ابعاد الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء الموارد البشرية.

تمهيد

تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة، وقد يكون بعض آثار الثقافة جلياً واضحاً بينما يكون البعض خفياً وغير واضحاً، وبعبارة أخرى فإن الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة تسهم في رفع أو خفض مستويات الأداء بمعدلات متباينة تبعاً لنوعيتها.

يتضمن هذا المبحث دراسة الثقافة التنظيمية وأثر ابعادها على أداء الموارد البشرية، من خلال أربع مطالب على

النحو التالي:

المطلب الأول: أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

المطلب الثاني: أثر الاعراف التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

المطلب الثالث: أثر المعتقدات التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

المطلب الرابع: أثر التوقعات التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

القيم يعرفها المكاوي انها: "الاهتمام والطموح الذي يملأ على الفرد قلبه وعقله، وتمثل المصدر والمحرك الأول لكل ما يصدر عن الفرد من سلوكيات واقوال واعمال وتوفر الأساس الموضوعي للاختبار بين الأساليب والتصرفات، وهي المنظم الأساسي لطريقة حياته وتفاعله مع مجتمعه، وتحدد مصير الفرد على مقدار ما يحمل ويعمل به من القيم وكذا طبيعة ما يعتقد من الطرق والأساليب التي تشبع له هذه القيم.

كما يعرفها الذيباني انها: "مجموعة من المعايير والاحكام تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع الموقف والخبرات الفردية والاجتماعية وتسهم بشكل كبير في تحديد القرارات المختلفة التي يتخذها الفرد ويحدد المرغوب فيه والمرغوب عنه". اما القيم التنظيمية فهي: "مجموعة القيم السائدة في مكان العمل، التي اعتاد العاملون على تطبيقها في المنظمة وتعد هذه القيم بمثابة الدليل الذي يوجه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة"¹.

إذا فلقيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمؤسسة، وتعمل على توجيه سلوك الموارد البشرية ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، فهي بمثابة قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب، وبين المرغوب فيه من سلوكيات، وهناك علاقة قوية بين القيم التنظيمية والأداء التنظيمي، يتوقف عليها نجاح المؤسسة في مجال الأعمال. وتجدر الإشارة إلى أن القيم التنظيمية لها تأثير كبير في عملية صنع القرار في المؤسسة².

ان القيم التنظيمية تعد الموجه لسلوك الموارد البشرية في المنظمة التي تتبنى قيما معينة يلتزم بها الجميع فتنعكس بالإيجاب على سلوكياتهم مما يرفع الروح المعنوية لديهم ويحفزهم على أداء أعمالهم بطريقة أفضل ومن بين هذه القيم نجد:

1. الالتزام

وهو الدرجة التي يكون فيها المورد البشري مستعد لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة لتحقيق أهدافها والمنظمة عليها العمل على زيادة قيمة الالتزام لدى مواردها البشرية من خلال:

- إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها عند تحقيق هذه الرسالة.
- توضيح قيمة المنظمة بالنسبة للمورد البشري وتوصيل تلك القيمة إلى الأعضاء.³

¹ زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2009، ص ص 59-61.

² سعيد يس عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز سيرفيس للاستشارات والتطوير، مصر، 1994، ص 151.

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، مرجع سابق، ص 82.

2. الاهتمام بالوقت واحترام العمل

يتجلى مفهوم الوقت من خلال الحرص على الانضباط في المواعيد والانصراف من العمل في الوقت المحدد والتواجد في أماكن العمل. هذا يؤدي إلى زيادة الدافعية للعمل وكذا الرفع من الروح المعنوية والكف عن بعض المظاهر السلبية كالغياب والتمارض واللامبالاة.

والتراث العربي يؤكد على ضرورة استغلال الوقت واغتنامه ومن ذلك نجد "لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد" و"الوقت من ذهب إن لم تحافظ عليه ذهب"¹.

كما يعد الوقت من أهم المؤشرات التي تستند عليها في أداء العمل، فهو يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل. لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل مع مراعاة:

- حجم العمل المطلوب إنجازة.
- عدد العاملين القائمين بإنجاز نفس العمل.

إن المنظمات لا تكتفي بتشكيل ثقافات تنظيمية تبنى على القيم التي تحققها فعالية فقط، وإنما تسعى لزيادة التوافق والاشتراك بين الموظفين والمدبرين حول هذه القيم، لتوحيد الثقافة التنظيمية وتجانس سلوك العاملين بها، وذلك لأن القيم التنظيمية تحدد نمط العلاقات بين الأفراد، وبمقتضى حمس وتبادء العمليات التنظيمية، تؤثر على الرضا عن التنظيم وبالتالي زيادة دافعية الموارد البشرية في العمل، وتحسين أدائهم والإبداع فيه، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقاد التام المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص الموارد البشرية وولائهم بالمنظمة².

المطلب الثاني: أثر الأعراف التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

هي عبارة عن معايير تلتزم بها الموارد البشرية في المنظمة، من منطلق أنها مفيدة لهم وللمنظمة، وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة لكنها معروفة وواجبة الإلتباع، ومن الأمثلة على تلك الأعراف التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، أو ضرورة استئذان الموظف من رئيسه قبل الخروج من مكانه لأي سبب.

¹ سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص ص 139-140.

² عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمود منتوري، الجزائر، 2010، ص 64.

وتعد الأعراف من العناصر المهمة للثقافة التنظيمية، لدرجة أن بعض الباحثين صاغ مفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها مجموعة من القواعد والأعراف غير المكتوبة وغير المدونة وغير المصرح بها التي تؤثر على السلوك والمعاني.¹

وتسعى المنظمة للاهتمام بمواردها البشرية حيث تسعى لتحقيق احتياجاتهم ومعرفة قدراتهم ذلك لغرض تطوير أداءهم، حيث ممارسة التوجيه والتغذية العكسية التي تعد عامل مؤثر في تطبيق أعراف التنظيمية في المؤسسة حيث إن هذه الممارسات تسعى لرفع في أداء الموارد البشرية وأداء الكلي للمؤسسة.

وتؤثر الأعراف التنظيمية بشكل إيجابي على الأداء، فالثقافة التنظيمية المرنة ككل تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للموارد البشرية للمشاركة في اتخاذ القرار، ووضع أهداف المنظمة واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للموارد البشرية في المستويات الإدارية الأدنى ترفع من مستويات الأداء نتيجة زيادة إقبال الموارد البشرية على العمل وزيادة درجات ولائهم وانتمائهم للمنظمات.

المطلب الثالث: أثر المعتقدات التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

تشير المعتقدات إلى الأفكار التصورية التي يحملها فرد معين اتجاه شيء ما، كما أنها تعبر عن مدى فهمنا للحقيقة، والاعتقادات قد تبنى على أساس المعرفة، الآراء، العقيدة، كما إنها قد تكون مصحوبة أو غير مصحوبة بشحنات عاطفية.

المعتقدات التنظيمية هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل المهام التنظيمية.²

ومن هذه المعتقدات نجد: المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، المساهمة في العمل الجماعي.

إن للمعتقدات التنظيمية أهمية قصوى ينعكس ذلك في كونها تحدد سلوكيات وتصرفات الموارد البشرية. كما أن الأهمية تكمن في الاعتقاد المشترك بين الموارد البشرية بأسلوب وطبيعة العمل وهذا ما يزيد من دافعية الموارد البشرية لإنجاز العمل وبالتالي يزيد أداء الموارد البشرية ويتضح ذلك من خلال:

أولاً: المشاركة في اتخاذ القرارات

¹ محمد غالب المطيري، مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2013، ص 29

² مروان محمد النور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، عدد 2، 2012، ص 187.

ان المشاركة تعطي حرية الراي وحرية النقد للمرؤوسين عندما يعبرون عن آرائهم اثناء مناقشة القرارات والسياسات وهذا يرفع من روحهم المعنوية لأنهم اشتركوا في صنع القرارات كما انها تؤدي الى زيادة التزامهم وتقبلهم لهذه القرارات لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب إصداره¹.

ثانيا: توفير نظام أجور عادل

يعتبر الأجر من أهم حوافز العمل باعتبار يشبع الحاجات اليومية للمورد البشري كما أنه يرمز إلى المكانة الاجتماعية له، وتوفير نظام أجور عادل يساهم في تحقيق الاستقرار وكذا المحافظة على الموارد البشرية في المنظمة كما أنها تجذب الموارد البشرية المهرة وتشجع الممتازين منهم على الاستمرار في العمل داخل المنظمة².

ثالثا: توفير بيئة عمل مناسبة

تحتاج الموارد البشرية إلى بيئة عمل مناسبة تجعل لهم مساحة حرية واسعة حتى يستطيعوا أداء أعمالهم بنجاح مما يؤدي بالموارد البشرية إلى البحث عن المزيد من التحدي والبحث عن الفرص لتطوير الأداء التنظيمي³.

رابعا: تنمية العلاقات الإنسانية

ان العلاقات الإنسانية تؤدي الى:⁴

- تنمية روح التعاون بين الافراد في محيط العمل.
- اثاره الدوافع للأفراد.
- تنمية الأداء وتطويره.
- من خلال العلاقات الإنسانية تتوافق اهداف المنظمة مع اهداف العاملين.

المطلب الرابع: أثر التوقعات التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

تعرف التوقعات التنظيمية على أنها: تتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية.

¹ بنوناس صباح، مرجع سابق، ص 77.

² محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 468.

³ عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية- المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 102.

⁴ بنوناس صباح، مرجع سابق، ص 72.

هناك العديد من التوقعات التي تعمل على الرفع من أداء الموارد البشرية ومن بين هذه التوقعات نجد:

أولاً: الاحترام المتبادل

إن الإدارة التي تعتمد على الاحترام في تعاملها مع الموارد البشرية تحصل على تعاون وثقة هاته الموارد البشرية وضمن الولاء التنظيمي للموارد البشرية لها والحرص على مصلحة المنظمة والعكس صحيح.¹

ثانياً: توفير نظام للحوافز والمكافآت يتناسب مع الجهود المبذولة

تعتبر الحوافز والمكافآت التي تمنحها المنظمة للإدارة من أهم المؤشرات المشجعة على الأداء المتميز فهي تشعر المورد البشري بمكانته وأنه ذا قيمة في عمله، وعلى المنظمة توفير نظام للحوافز والمكافآت مرتبط بجهود الموارد البشرية وكذا تكيفه مع توقعات الموارد البشرية وكذا ضرورة تميزه بالعدالة وارتباطه المباشر بدوافع الموارد البشرية. والنظام الجيد للحوافز والمكافآت يحقق نتائج أهمها:

- إشباع احتياجات الموارد البشرية وعلى الأخص التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار الموارد البشرية بروح العدالة داخل المنظمة.
- تنمية روح التعاون بين الموارد البشرية وتنمية روح الفريق والتضامن.
- جذب الموارد البشرية إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.²

ثالثاً: توفير نمط إشراف يساعد على انجاز المهام

إن للقائم بالعمل الإشرافي مسؤولية كبيرة في توجيه الخاضعين لإشرافه وكذا توفير الظروف والإمكانات المناسبة وتقديم المساعدة لهم، وعليه لا بد أن تتوفر في المشرف سمات كالذكاء والقدرة على فهم الموارد البشرية والتأثير فيهم والقدرة على معالجة أي موقف يواجهه.³

خلاصة الفصل

¹ منال طه بركات، مرجع سابق، ص 51.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، 2008، ص 92.

³ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 396.

تطرقنا في هذا الفصل الى الإطار النظري لمفاهيم الدراسة من خلال ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية أداء الموارد البشرية والمبحث الثاني فتضمن ماهية الثقافة التنظيمية اما المبحث الثالث والأخير في الإطار النظري كان فيه الثقافة التنظيمية وأثر ابعادها على أداء الموارد البشرية.

من خلال هذا الفصل نستخلص ان الثقافة التنظيمية تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة ونشاط المنظمة، والتي تخلق التفاعل بين الافراد من اجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة. تكتسب الثقافة التنظيمية أهميتها من كونها أسلوب لتفاعل الموارد البشرية من اجل تحسين الأداء العام، حيث يجب التمييز بين مدى قوة او ضعف تواجد الثقافة التنظيمية في المؤسسات وذلك لأهميتها في التأثير على سلوك الموارد البشرية.

وبصفة عامة ان الثقافة التنظيمية تسعى لخلق قواعد سلوكية معينة تحدد للموارد البشرية بالمؤسسة ما هو السلوك المناسب او غير المناسب، حيث تسعى لدعم الروابط بين الأفراد في المؤسسة ما يؤدي الى التفاعل بينهم لتحقيق اهداف المؤسسة.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة
(CRSTRA)

تمهيد:

بعدها تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات البحث المتمثلة في الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية بدراسة اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي بسكرة- (CRSTRA)، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المركز، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة.

لهذا تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول نتناول فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما في المبحث الثاني سيتم عرض نتائج البحث وتحليلها من خلال التطرق إلى (خصائص عينة الدراسة، اختبار التوزيع الطبيعي، تحليل محاور الاستبانة)، أما في المبحث الثالث سيتم فيه اختبار الفرضيات وتفسيرها.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

يوجد مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA)، داخل حدود جامعة محمد خيضر بسكرة، شارك في العديد من الملتقيات والمؤتمرات، كما أعدّ العديد من المؤتمرات استقطب من خلالها مشاركة العديد من الباحثين من داخل الوطن ومن خارجه.

المطلب الأول: تعريف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA):

1- نشأة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة.

أنشئ مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بموجب المرسوم رقم 91/478 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 03/458 المؤرخ في 01 ديسمبر 2003، وقد كان مقره آنذاك في الجزائر العاصمة، ونظراً لطبيعة مهامه تم تحويله إلى ولاية بسكرة وذلك سنة 2000 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 317/2000 المؤرخ في 16 أكتوبر سنة 2000.

حيث تم تغيير شكله القانوني ليصبح مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي بموجب المرسوم رقم 03/458 ويخضع في تسييره للمرسوم التنفيذي رقم 256/99، وللتذكير فإن المركز استفاد من مقر جديد يقع بالحرم الجامعي بالجمع الجامعي لولاية بسكرة.

يعتبر مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة- مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي، كما أنه يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، كما أنه يعتبر تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وقد شارك المركز في عدة مؤتمرات، كما نظّم ثلاثة مؤتمرات في السنوات الأخيرة، وقد تحصل على أكثر من 12 شهادة شرفية وتقديرية للجهود الفاعلة التي يبذلها في مختلف مجالات البحث العلمي المتعلق بالمناطق الجافة والتي منها: مجال الري التصحر، التلوث البيئي، الزراعة الصحراوية وغيرها.

2- مهام مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة.

تتلخص أهم مهام المركز في:

- إنجاز وتنفيذ برامج علمية وتقنية حول المناطق الجافة أو المهددة بالتصحر.
- الشروع أو المشاركة في إنجاز بحوث متعددة الاختصاصات حول المناطق الجافة.
- تكوين قاعدة للمعلومات العلمية والتقنية حول المناطق الجافة وضمان معالجتها وحفظها وتوزيعها.
- المشاركة في الأبحاث بغية مواجهة التغيرات البيئية المؤثرة على الإنسان.
- دراسات متخصصة لخبراء ومهندسين ساميين.

- دراسات مكثفة تابعة لمجاور اهتمامات المركز.

- تنظيم ملتقيات علمية وورشات عمل في ميادين ذات صلة بمهام المركز.

- الرعاية البيئية والتكنولوجية لكل من له صلة بالمناطق الجافة وشبه الجافة.

يعتمد المركز في عمله للقيام بهذه المهام على باحثين دائمين، مختصين تقنيين، وموظفين لدعم البحث بالتنسيق مع شبكة الباحثين الشركاء.

3- أهداف المركز.

تتلخص أهم أهداف المركز في:

- التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمناطق الجافة.

- حماية الموارد المائية والبيولوجية في المناطق الجافة.

- مراقبة ظاهرة التصحر والعمل على محاربتها.

المطلب الثاني: هيكل ونشاطات المركز

أولاً: هيكل المركز

يتضمن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة على 125 عامل منهم 71 باحث والباقي عمال إداريين، بالإضافة إلى أكثر من 18 عامل في مجال التنظيف والحراسة، ويتكون المركز من ثلاثة أقسام: أقسام إدارية وتقنية وأقسام البحث، حيث كل قسم من هذه الأقسام ينقسم إلى عدة مصالح ولكل مصلحة مهام واختصاصات خاصة بها.

قسم البحث: وينقسم إلى أربعة أقسام:

- مصلحة الموارد البيولوجية في المناطق الجافة.

- مصلحة مراقبة التصحر.

- مصلحة التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمناطق الجافة.

- مصلحة تسيير الموارد المائية والترية.

قسم الإعلام العلمي والتقني والوثائق: ويتضمن

- مصلحة ترميم نتائج البحث.

- مصلحة التجهيزات العلمية.

القسم الإداري: وينقسم التنظيم الإداري إلى خمسة أقسام:

- مصلحة الإعلام الآلي.

- مصلحة الوسائل العامة.

- مصلحة المحاسبة.

- مصلحة المعلومات.

- قسم الموارد البشرية: وتلخص أهم مهام قسم الموارد البشرية في:

➤ إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات لتسيير الموارد البشرية ووضعها حيز التنفيذ.

➤ ضمان متابعة المسار المهني طبقا للمواد 2-3-4-7- من المرسوم التنفيذي رقم 256/99 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999 لاسيما المادة 9.

➤ تسيير الباحثين المشاركين والمدعون إداريا.

➤ تنظيم البعثات لمهمات العمل.

➤ إعداد مخططات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتحديد المعلومات لمستخدمي المركز.

ثانيا: نشاطات المركز

- تنفيذ البرامج الوطنية للبحث من أجل تنمية المناطق الجافة في مجالات: المحيط، الأخطار البيئية، تهيئة الأرصفة،

موارد الري، الزراعة، التنمية السوسيواقتصادية والموارد المتجددة.

- دراسات خبيرة وتقنية متخصصة.

- تنظيم الملتقيات وورشات ولقاءات علمية مرتبطة بمهام وأهداف المركز.

- اليقظة البيئية والتقنية للمناطق الجافة.

التحرير العلمي: حيث يصدر عن المركز: مجلات دولية (الجريدة الجزائرية للمناطق الجافة)، كتيبات علمية، أفلام وثائقية،

ملخصات وملصقات، ومذكرات ماجستير ودكتوراه في الهندسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: منهج الدراسة وحدوده

ونحاول التطرق الى المنهج المتبع في الدراسة وحدود الدراسة.

اولا: منهج الدراسة

لأغراض تحليل بيانات ومعلومات الدراسة واستخلاص النتائج واخطو الفرضيات، قمنا باستخدام المنهج الوصفي الى جانب المنهج التحليلي وذلك لجمع البيانات وتحليلها وبالتالي الخروج بنتائج لبيان وتوضيح

أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي بسكرة-

ويعتمد البحث على نوعين اساسين من البيانات:

1. البيانات الاولية

تم الاعتماد في موضوع بحثنا بصورة أساسية على الاستمارة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عمال المركز محل الدراسة ومن ثم تم تفرغها وتحليلها باستخدام SPSS V 20 برنامج الاحصائي الذي يسمى:

Statistical package for social science وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول الى

دلالات ذات قيمة ، و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2. البيانات الثانوية:

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية، والتي ساعدتنا في جميع مراحل الدراسة. والهدف من خلال اللجوء للبيانات الثانوية في هذه الدراسة، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك اخذ تصور عام عن اخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال دراستنا الحالية.

ثانيا: حدود الدراسة

الحدود المكانية: اجري هذا البحث في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة-(CRSTRA).

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2017/2016.

الحدود البشرية: تتمثل في العاملين بالمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة-(CRSTRA).

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الاحصائي للعينة

في هذا المطلب يتم التعرف على كل من مجتمع وعينة الدراسة وكذا الأداة المستخدمة فيها.

أولاً: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من 125 عامل، بالمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي بسكرة-حيث اعتمدنا على عينة عشوائية، بلغ حجمها 60 عامل، وقد تم توزيع الاستبانات عليهم عبر زيارات ميدانية، واسترد منها 50 استبانة، وبعد فحصها وتحليلها تبين ان عدد الاستبانات الصالح 47 استبانة.

ثانياً: الوصف الاحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة البحث

فيما يلي عرض عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

1. خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (2): خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	42.6
انثى	27	57.4
المجموع	47	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداعلم مخرجات برنامج SPSS V 20

الشكل رقم (1): خصائص عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداعلم مخرجات برنامج SPSS V 20

يوضح الجدول والشكل السابق أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور إذ بلغت نسبة الإناث 57.4% ونسبة الذكور 42.6% من مجموع عينة الدراسة، من النسبة المئوية الميمنة سابقا نجد ان نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور وهذا يفسر ان النسبة الأكبر من العاملين لهذا المركز من الإناث وهذا راجع الى طبيعة النشاط بهذا المركز.

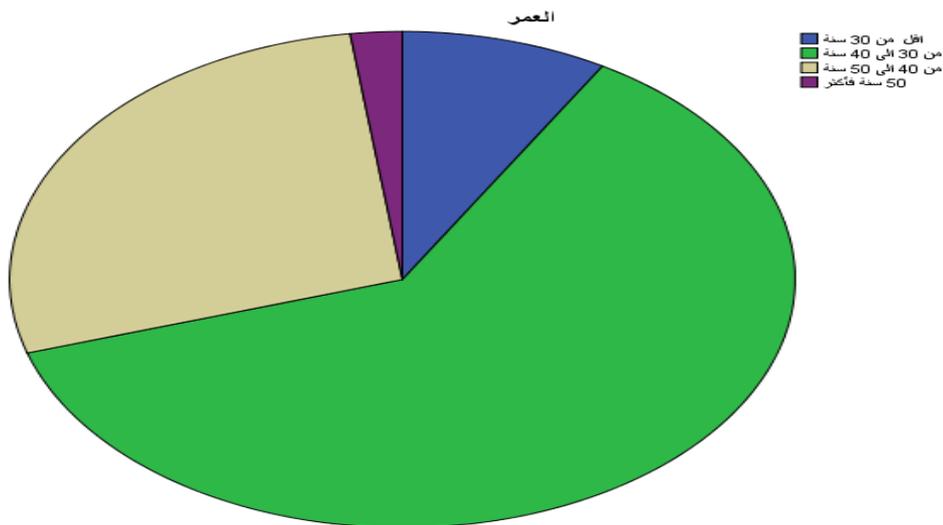
2. خصائص عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (3): خصائص عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	4	8.5
من 30 إلى 40 سنة	29	61.7
من 40 إلى 50 سنة	13	27.7
50 سنة فأكثر	1	2.1
المجموع	47	100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

الشكل رقم (2): خصائص عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

من خلال الجدول والشكل السابق نلاحظ ان اعلى نسبة لمعدلات السن تتمركز في المجال من 30 الى 40 سنة بنسبة 61.7% من عينة الدراسة وتليها الفئة من 40 الى 50 سنة بنسبة 27.7% من عينة الدراسة أما الفئات الأخرى فقد قسمت إلى اقل من 30 سنة بنسبة 8.5% وأخيرا فئة 50 سنة فأكثر بنسبة 2.1% من عينة الدراسة.

من خلال ما سبق نجد ان الفئة الغالبة هي التي يتراوح من 30 الى 40 سنة وهذا ما يعطي ميزة جيدة للمؤسسة كونهم قادرون على العطاء والانجاز الجيد للأعمال.

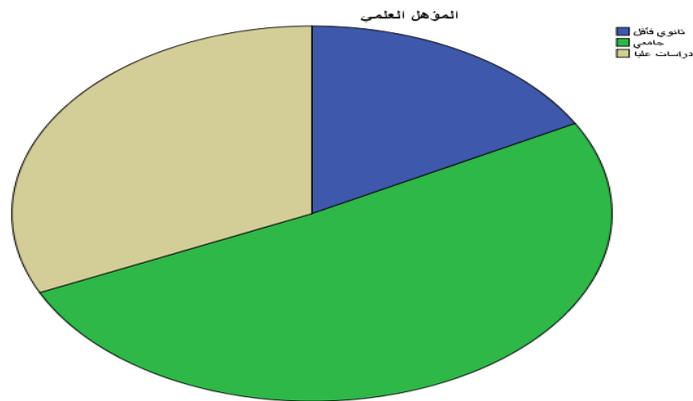
3. خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (4): خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الفئات	التكرار	النسب المئوية %
ثانوي فأقل	8	17.0
جامعي	24	51.1
دراسات عليا	15	31.9
المجموع	47	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

الشكل رقم (3): خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

من خلال الجدول والشكل الخاص بالمؤهل العلمي كانت أكبر نسبة هي الفئة ذات المستوى الجامعي بنسبة 51.1% من عينة الدراسة، تليها فئة دراسات عليا بنسبة 31.9% أما أصحاب المستوى الثانوي فماقل فكانت الفئة الاخيرة بنسبة 17.0% من عينة الدراسة.

من خلال هذه النسب نجد ان معظم العاملين هم من المستوى الجامعي فما فوق وهذا راجع الى طبيعة الوظائف في هذا المركز اغلبها يشترط مثل هذه المستويات.

4. خصائص عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (5): خصائص عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

الفئات	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	12	25.5
من 5 الى أقل من 10 سنوات	21	44.7
من 10 سنوات الى 15 سنة	10	21.3
15 سنوات فأكثر	4	8.5
المجموع	47	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

الشكل رقم (4): خصائص عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

يتضح من الجدول أن توزيع أفراد العينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة أغلبهم ذوي خبرة من 5 الى أقل من 10 سنوات وتقدر نسبتهم بـ 44.7%، ويليهم الفئة التي خبرتهم أقل من 5 سنوات تقدر بنسبة 25.5%، وفي المرتبة الثالثة الأفراد الفئة من 10 سنوات الى 15 سنة وذلك بنسبة 21.3% وأخيرا الفئة من 15 سنوات فأكثر بنسبة 8.5%.

المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولا: أداة الدراسة

تم اعداد الاستمارة حيث تم تقسيمها الى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)

القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الدراسة ويتكون من جزأين: الجزء الأول المتعلق بالمتغير الأول وهو الثقافة التنظيمية ويحتوي على 24 عبارة وهي مقسمة على الأبعاد التالية:

البعد الأول: القيم التنظيمية يتضمن ستة عبارات (1-6)

البعد الثاني: الأعراف التنظيمية تتضمن سبعة عبارات (7-13)

البعد الثالث: المعتقدات التنظيمية تتضمن ستة عبارات (14-19)

البعد الرابع: التوقعات التنظيمية تتضمن خمسة عبارات (20-24)

اما الجزء الثاني فيتعلق بمتغير أداء الموارد البشرية ويحتوي على 11 عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكارث الخماسي لقياس استجابات عينة الدراسة لفقرات الاستمارة و ذلك كما هو

موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): درجات مقياس ليكارث الخماسي

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

• وقدم تحليل المقياس كما يلي:

- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1 الى اقل من 1.79) دال على مستوى منخفض جدا.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1.80 الى اقل من 2.59) دال على مستوى منخفض.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (2.60 الى اقل من 3.39) دال على مستوى متوسط.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (3.40 الى اقل من 4.19) دال على مستوى مرتفع.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (4.20 الى اقل من 5) دال على مستوى مرتفع جدا.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

بعد جمع الاستمارات والقيام بتمييزها وإدخال بياناتها تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS V 20 للحصول على النتائج بغرض الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- **المتوسطات الحسابية:** ذلك لحساب القيمة التي يعطيها مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.
- **اختبار معامل الفايرونيباخ** لمعرفة ثبات أداة الدراسة.
- **معامل صدق المحك:** لقياس صدق العبارات.
- **الانحرافات المعيارية:** حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط** لقياس أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

1. **صدق المحكمين:** من اجل التأكد من صدق الأداة تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ويقدر عددهم بخمسة، كما هو موضح في الملحق رقم (1) بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستبانة وتصحيح الفقرات الغير ملائمة، وبناء على اراء المحكمين عدلت الصياغة وتم حذف بعض العبارات واستبدالها بعبارات أكثر وضوح، وبذلك وضعت الاستبانة في صورتها النهائية في الملحق رقم (2).

2. معاملات الثبات والصدق المحك

للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة نقوم بحساب معامل الفاكرو نباخ لقياس الثبات ويجب أن يكون أكبر من 0.60 وحساب معامل الصدق الذي هو الجذر التربيعي لألفا كرو نباخ لقياس الصدق ويجب أن يكون أيضا أكبر من 0.70.

الجدول رقم (7): معاملات الثبات والصدق لمحاور الاستبانة.

أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
القيم التنظيمية	6	0.616	0.784
الأعراف التنظيمية	7	0.834	0.913
المعتقدات التنظيمية	6	0.909	0.953
التوقعات التنظيمية	5	0.888	0.942
الثقافة التنظيمية	24	0.931	0.964
أداء الموارد البشري	11	0.911	0.954
المجموع	35	0.953	0.976

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

ملاحظة: يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات (الفاكرو نباخ).

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الإجمالي عال إذ بلغ (0.953) كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مرتفعة، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية لان جميع المتغيرات ذات درجة مرتفعة من الثبات، وهذا ما يتضح من خلال معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ (0.976) وهو معامل عالي في مثل هذه الدراسات.

وهنا نكون تأكدنا من ثبات أداة الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها في تحليل النتائج.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير محاور الاستبانة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

يجب التأكد من أن المجتمع خاضع لتوزيع طبيعي، وذلك لكي تكون التحليلات والتفسيرات أكثر مصداقية وللتأكد إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أو لا، نقوم باستخدام اختبار كولمجروف-سمرنوف بحيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن " العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بيانات التوزيع الطبيعي، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن " العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بيانات التوزيع الطبيعي." وإذا كانت قيمة (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (الفاكرونباخ)، فإنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

من خلال الجدول رقم (8) الذي يوضح لنا نتائج ذلك الاختبار تبين أن قيمة (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) لجميع الأبعاد وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

الجدول رقم (8): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف)

الرقم	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig)
1	الثقافة التنظيمية	0.598	0.866
2	أداء الموارد البشرية	0.939	0.341

المصدر: مراد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

يبين الجدول أن درجة المعنوية ل Z المحسوبة أكبر من 0.05 فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نستطيع أن نقوم بدراسة الاثر بين متغيرات الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة

أولاً: تحليل وتفسير محاور الثقافة التنظيمية

للإجابة عن التساؤل الأول للدراسة وهو:

ما هو مستوى الثقافة التنظيمية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي بسكرة-؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على محاور الثقافة التنظيمية وهذا ما يبينه

الجدول رقم (9).

الجدول رقم (9): إجابات عينة الدراسة حول عبارات الثقافة التنظيمية.

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
	القيم التنظيمية	3.23943	0.6110	2	متوسط
01	تشجع الإدارة على تقديم الأفكار الجديدة وعلى الابداع والمبادرة من اجل تطوير المؤسسة.	2.79	1.459	6	متوسط
02	يحافظ العاملون باستمرار على ممتلكات المؤسسة كمحافظتهم على ممتلكاتهم الخاصة.	3.40	1.035	2	مرتفع
03	تنظر الإدارة الى العامل بانه اهم الموارد المتاحة في المؤسسة.	3.38	1.171	4	متوسط
04	تتم مناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموظفين، وتعطى الفرصة لهم لتقديم مقترحات لتحسين الأداء.	3.36	1.009	5	متوسط
05	تولي الإدارة اهتماما لآراء العاملين من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.	3.45	0.974	1	مرتفع
06	يتقبل العاملون الضغوط والمخاطر من اجل تطور المؤسسة.	3.38	1.114	3	متوسط
	الأعراف التنظيمية	3.5988	0.74209	1	مرتفع
07	الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين العاملين.	3.77	0.786	1	مرتفع
08	يتناقش العاملون فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة.	3.38	1.153	7	متوسط
09	يمنح للعاملين فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تكون لديهم مشكلات.	3.72	0.926	2	مرتفع
10	يلتزم العاملون الأكثر خبرة وتجربة في الأعمال بمتابعة وإرشاد	3.51	1.061	6	مرتفع
11	زملائهم الأقل خبرة مع الإشراف على تأهيلهم.	3.70	1.178	3	مرتفع
12	تهتم الإدارة بتبسيط إجراءات العمل بشكل يتناسب مع العاملين من أجل التأقلم والتكيف مع طبيعة العمل.	3.60	1.116	4	مرتفع

مرتفع	5	1.060	3.51	تلتزم الإدارة بنشر قصص نجاح العاملين، وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم في المؤسسة.	13
متوسط	3	0.98475	3.2021	المعتقدات التنظيمية	
مرتفع	1	1.120	3.53	توجد قنوات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	14
متوسط	3	1.340	3.17	أشعر بأن الإدارة تتصرف بطريقة صارمة لمعالجة القضايا والأحداث.	15
متوسط	6	1.372	2.83	تشجع الإدارة باستمرار السلوك الذي يلاءم معتقداتها.	16
متوسط	5	1.100	3.09	النظام الإداري في المؤسسة قوي يعالج المشاكل بسرعة.	17
متوسط	4	1.026	3.11	تتغير معلوماتنا تبعاً للمعلومات المتاحة وحجمها.	18
مرتفع	2	1.120	3.49	تدعو الإدارة إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع الذي أعيش فيه.	19
متوسط	4	0.95820	3.1574	التوقعات التنظيمية	
متوسط	1	1.036	3.28	إن إدارة المؤسسة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها العامل الذي يحافظ على مكانة المؤسسة وسمعتها.	20
متوسط	5	1.215	3.04	توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للعامل طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة.	21
متوسط	4	1.191	3.13	تسعى إدارة المؤسسة دوماً لتلبية ما يتوقعه العامل من المؤسسة من حوافز ومكافآت.	22
متوسط	2	1.135	3.19	يقوم العاملون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة.	23
متوسط	3	1.179	3.15	هناك احترام وتقدير متبادل بيني وبين زملائي في العمل.	24
متوسط		0.70121	3.3316	الثقافة التنظيمية	

انطلاقاً من الجدول رقم (9) يمكننا ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية كما يلي:

أولاً: الأعراف التنظيمية: يظهر من الجدول (9) ان بعد الأعراف التنظيمية جاء في الترتيب الأول وكان متوسطها الحسابي (3.5988) بانحراف معياري (0.74209)، والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي إلى المجال (3.40-4.19) حسب الأهمية النسبية لمقياس ليكارث الخماسي وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا البعد كانت مرتفعة. مما يعني أن العاملين بالمؤسسة يدركون أهمية الأعراف التنظيمية.

ثانياً: القيم التنظيمية: يظهر من الجدول (9) ان بعد القيم التنظيمية جاء في الترتيب الثاني، وكان متوسطه الحسابي (3.23943) بانحراف معياري (0.6110) والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة (2.60-3.39) حسب الأهمية النسبية لمقياس ليكرث الخماسي وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا البعد كانت متوسط مما يدل على وجود قيم التنظيمية داخل المركز.

ثالثاً: المعتقدات التنظيمية: يظهر من الجدول (9) ان بعد المعتقدات التنظيمية جاء في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.2021) بانحراف معياري (0.98475) والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة (2.60-3.39) حسب الأهمية النسبية لمقياس ليكارث الخماسي وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا البعد كانت متوسطة مما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية لنشر المعتقدات التنظيمية.

رابعاً: التوقعات التنظيمية: يظهر من الجدول (9) ان بعد التوقعات التنظيمية جاء في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.1574) بانحراف معياري (0.95820) والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة (2.60-3.39) حسب الأهمية النسبية لمقياس ليكارث الخماسي وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا البعد كانت متوسطة مما يدل على أن هناك موافقة متوسطة على وجود التوقعات التنظيمية.

من خلال الجدول (9) يتضح ان المتوسط الحسابي الكلي للثقافة التنظيمية هو (3.3316) بانحراف معياري (0.70121) والملاحظ ان قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة (2.60-3.39)، وهو ما يدل على ان مستوى الثقافة التنظيمية جاءت متوسطة.

ثانياً: تحليل وتفسير عبارات أداء الموارد البشرية

للإجابة عن التساؤل الثاني للدراسة وهو:

ما هو مستوى أداء الموارد البشرية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي بسكرة-؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على محور أداء الموارد البشرية وهذا ما

يبينه الجدول رقم (10)

جدول رقم (10): إجابات عينة الدراسة حول عبارات أداء الموارد البشرية

الرقم	أداء المو	ارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	اقوم بتأدية مهامي بالجودة المطلوبة.		3.17	1.274	6	متوسط
02	ابذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالتي في الوقت المحدد.		3.43	1.016	2	مرتفع
03	تتناسب تخصصاتي مع طبيعة ومهام الوظيفة التي أؤديها.		3.70	0.931	1	مرتفع
04	أنظم أعمالتي اليومية اثناء انجاز عملي.		3.38	1.074	3	متوسط
05	أقوم بتأدية أعمالتي الموكلة الي بكفاءة.		3.23	1.183	4	متوسط
06	هناك معرفة والمام بطبيعة الاعمال الموكلة الي.		3.17	1.167	5	متوسط
07	احرص على احداث تغييرات في أساليب عملي بين فت333 وأخرى.		2.83	1.110	11	متوسط
08	انتاقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء.		3.11	1.088	7	متوسط
09	اطلع على نتائج تقييم ادائي لأتمكن من تعزيز نقاط القوة لدي وتحسين نقاط الضعف.		3.04	1.250	8	متوسط
10	لدي الرغبة في انجاز المهام الموكلة الي في خارج أوقات العمل الرسمية.		2.83	1.239	10	متوسط
11	احضر الي عملي في الوقت المناسب.		3.00	1.161	9	متوسط
	أداء الموارد البشرية		3.1721	0.82849		متوسط

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20

تبين لنا من نتائج الجدول ما يلي:

- بالنسبة للعبارة 01: "اقوم بتأدية مهامى بالجودة المطلوبة"، كانت درجة الموافقة لعينة الدراسة متوسط، بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.274)، وبالتالي جاءت في المرتبة السادسة من حيث مستوى الموافقة.
- بالنسبة للعبارة 02: "ابذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي في الوقت المحدد". كانت درجة الموافقة لعينة الدراسة مرتفع، بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.016)، وبالتالي جاءت في المرتبة الثانية من حيث مستوى الموافقة.
- بالنسبة للعبارة 03: " تتناسب تخصصاتي مع طبيعة ومهام الوظيفة التي أؤديها. " كانت درجة الموافقة لعينة الدراسة مرتفع، بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.931)، وبالتالي جاءت في المرتبة الأولى من حيث مستوى الموافقة.
- بالنسبة للعبارة 04: "أنظم اعمالي اليومية اثناء انجاز عملي". كانت درجة الموافقة لعينة الدراسة متوسط، بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.074)، وبالتالي جاءت في المرتبة الثالثة من حيث مستوى الموافقة.
- بالنسبة للعبارة 05: "اقوم بتأدية اعمالي الموكلة الي بكفاءة". كانت درجة الموافقة لعينة الدراسة متوسط، بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.183)، وبالتالي جاءت في المرتبة الرابعة من حيث مستوى الموافقة.
- بالنسبة للعبارة 06: "هناك معرفة والمام بطبيعة الاعمال الموكلة الي". كانت درجة الموافقة لعينة الدراسة متوسط، بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.167)، وبالتالي جاءت في المرتبة الخامسة من حيث مستوى الموافقة.
- بالنسبة للعبارة 07: "احرص على احداث تغييرات في أساليب عملي بين فترة وأخرى ". كانت درجة الموافقة لعينة الدراسة متوسط، بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (1.110)، وبالتالي جاءت في المرتبة الحادية عشر من حيث مستوى الموافقة.
- بالنسبة للعبارة 08: "اتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء ". كانت درجة الموافقة لعينة الدراسة متوسط، بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.088)، وبالتالي جاءت في المرتبة السابعة من حيث مستوى الموافقة.
- بالنسبة للعبارة 09: "اطلع على نتائج تقييم ادائي لأتمكن من تعزيز نقاط القوة لدي وتحسين نقاط الضعف ". كانت درجة الموافقة لعينة الدراسة متوسط، بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.250)، وبالتالي جاءت في المرتبة الثامنة من حيث مستوى الموافقة.
- بالنسبة للعبارة 10: "لدي الرغبة في انجاز المهام الموكلة الي في خارج أوقات العمل الرسمية.". كانت درجة الموافقة لعينة الدراسة متوسط، بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (1.239)، وبالتالي جاءت في المرتبة العاشرة من حيث مستوى الموافقة.
- بالنسبة للعبارة 11: "احضر الى عملي في الوقت المناسب". كانت درجة الموافقة لعينة الدراسة متوسط، بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.161)، وبالتالي جاءت في المرتبة التاسعة من حيث مستوى الموافقة.

من خلال الجدول يتضح ان المتوسط الحسابي الكلي لأداء الموارد البشرية هو (3.17) وبانحراف معياري هو (0.82).

والملاحظ ان قيمة المتوسط تنتمي الى الفئة (2.60 الى 3.39) وهو ما يدل على ان مستوى أداء الموارد البشرية جاء متوسطا.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

اولا: اختبار الفرضية الرئيسية

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة- عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

ومن أجل تحديد أثر المتغير المستقل الذي يتمثل في الثقافة التنظيمية على المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، والجدول رقم (11) يلخص اهم نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار لأثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

المتغير المستقل X	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
الثقافة التنظيمية	0.767	8.028	0.000	64.451	0.767	0.589	0.000

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول (11) نستنتج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (64.451) وأيضا قيمة t البالغة 8.028 بمستوى دلالة (0.000)، ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.767 أما معامل التحديد بلغ (0.589) أي ان المتغير المستقل الثقافة التنظيمية يفسر ما مقداره 58.9% من التباين في المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية.

من خلال الجدول رقم (11) يمكن القول إن التغيير في الثقافة التنظيمية بدرجة واحدة يؤدي إلى التغيير في أداء الموارد البشرية بمقدار (0.767) درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية القائلة أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)"، وبالتالي نقر بوجود أثر للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على أداء الموارد

البشرية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

جدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار لأثر للقيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية

المعامل	قيمة t	مستوى دلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى دلالة sig	البعد الأول
معامل الانحدار B	3.173	0.099	2.845	0.244	0.059	0.099	القيم التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول (12) نلاحظ أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لبعده القيم التنظيمية على المتغير التابع أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت (2.845) وأيضاً قيمة t البالغة (3.173) بمستوى دلالة 0.099.

وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية القائلة أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)".

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على أداء الموارد

البشرية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار لأثر الأعراف التنظيمية على أداء الموارد البشرية

مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار B	البعد الثاني
0.000	0.479	0.692	41.351	0.000	6.430	0.692	الأعراف التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول (13) يتبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للأعراف التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (41.351) وأيضاً قيمة t البالغة (6.430) بمستوى دلالة (0.000)، ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.692) أما معامل التحديد البالغ (0.479) أي أن المتغير المستقل الأعراف التنظيمية يفسر ما مقداره 47.9% من التباين في المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية.

من خلال الجدول يمكن القول إن التغيير في الأعراف التنظيمية بدرجة واحدة يؤدي إلى التغيير في أداء الموارد البشرية بمقدار (0.692) درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية القائلة أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)"، وبالتالي نقر بوجود أثر للأعراف التنظيمية على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على أداء الموارد

البشرية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

جدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار لأثر المعتقدات التنظيمية على أداء الموارد البشرية

مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار B	البعد الثالث
0.000	0.616	0.785	72.193	0.000	8.497	0.785	المعتقدات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول (14) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين المعتقدات التنظيمية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية بين المتغيرين، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت (72.193) وأيضاً قيمة t البالغة (8.497) بمستوى دلالة (0.000)، ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.785) أي أما معامل التحديد البالغ (0.616) أي ان المتغير المستقل المعتقدات التنظيمية يفسر ما مقداره 61.6% من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء الموارد البشرية.

من خلال الجدول يمكن القول إن التغير في المعتقدات التنظيمية بدرجة واحدة يؤدي إلى التغير في أداء الموارد البشرية بمقدار (0.785) درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية القائلة أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$)"، وبالتالي نقر بوجود أثر للمعتقدات التنظيمية على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$).

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$).

جدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار لأثر التوقعات التنظيمية على أداء الموارد البشرية

المستوى	معامل	معامل	قيمة F	مستوى	قيمة t	معامل	البعد الرابع
الدلالة	التحديد	الارتباط	المحسوبة	الدلالة	المحسوبة	الانحدار	
sig	R ²	R		sig	بة	B	
0.000	0.625	0.791	75.027	0.000	8.662	0.791	التوقعات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول (15) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين التوقعات التنظيمية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية بين المتغيرين، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت (75.027) وأيضاً قيمة t البالغة (8.662) بمستوى دلالة (0.000)، ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.791) أما معامل التحديد البالغ (0.625) أي ان المتغير المستقل التوقعات التنظيمية يفسر ما مقداره 62.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء الموارد البشرية.

من خلال الجدول يمكن القول إن التغيير في التوقعات التنظيمية بدرجة واحدة يؤدي إلى التغيير في أداء الموارد البشرية بمقدار (0.791) درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية القائلة أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)"، وبالتالي نقر بوجود أثر للتوقعات التنظيمية على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

خلاصة الفصل :

تطرقنا خلال هذا الفصل إلى موجز عن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي بسكرة- موضحين أهم نشاطاتها وأهدافها، وتعرضنا في هذا الجزء من الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية لدى العاملين بالمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي بسكرة-، من خلال استخدام استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة، ولقد تضمن الاستبيان قسمين رئيسيين القسم الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية، أما القسم الثاني فكان خاص بمحاور الاستبانة، المحور الأول تمثل في المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية بأبعادها أما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع أداء الموارد البشرية، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها. وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته ببرنامج (SPSS V 20) باستخدام أساليب إحصائية عديدة، كالنسب المئوية المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار الفا كرونباخ، تحليل الانحدار، معامل صدق المحك، اختبار كولومجروف-سميرنوف، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، على ضوء ما تم ذكره يتضح ما يلي:

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المجتمعة على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

الخاتمة

تسعى المنظمات اليوم الى الوصول الى ثقافة تنظيمية قوية لما لها من أثر إيجابي على أداء مواردها البشرية مما يمكنها من تحقيق أهدافها حيث حاولنا في دراستنا هذه الوقوف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية من خلال اظهار أثر ابعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية و التوقعات التنظيمية على أداء الموارد البشرية حيث قمنا بدراسة ميدانية بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي بسكرة- كان الهدف منها الإجابة على الأسئلة و الفرضيات المطروحة في إشكالية بحثنا و ما مدى تطبيقها على ارض الواقع. فمن خلال هذا البحث وصلنا في الأخير الى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كما يلي:

أولاً: النتائج

1. النتائج النظرية

- الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ، وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المؤسسة.
- الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة
- الثقافة التنظيمية تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية والانتماء إليها.
- الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة وتطورها وارتقائها مواكبة التغيرات والتطورات. وتمثل ابعاد الثقافة التنظيمية في:
 - ✓ القيم التنظيمية: عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية معممة، تعمل على توجيه سلوك الموارد البشرية ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، فهي بمثابة قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب.
 - ✓ الأعراف التنظيمية: هي مجموعة من القواعد غير المكتوبة وغير المدونة وغير المصرح بها التي تؤثر على السلوك والمعاني.
 - ✓ المعتقدات التنظيمية: هي الأفكار التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم.
 - ✓ التوقعات التنظيمية: هي كل ما يتوقعه العامل من المؤسسة وكل ما تتوقعه المؤسسة من العامل من احترام وتقدير وتوفير مناخ عمل جيد.
- تعتبر الموارد البشرية اهم مورد في المؤسسة اذ تلعب الدور الأساسي في تحريك باقي الموارد في المؤسسة.
- للثقافة التنظيمية دور كبير في التأثير على اداء الموارد البشرية

2. النتائج التطبيقية:

- أظهرت نتائج الدراسة ان مستوى الثقافة التنظيمية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي بسكرة- جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي عام (3.3316).

- كما أظهرت نتائج الدراسة ان كل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية يتوافر بدرجة معينة وهي مرتبة من حيث الأهمية النسبية كالتالي:
- ❖ الأعراف التنظيمية: جاءت في الرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.5988).
- ❖ القيم التنظيمية: جاءت في الرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.23943).
- ❖ المعتقدات التنظيمية: جاءت في الرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.2021).
- ❖ الاعراف التنظيمية: جاءت في الرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.1574).
- ان مستوى أداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة –عمر البرناوييسكرة- كان بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.1721).
- أظهرت النتائج ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$
- كما أظهرت النتائج ما يلي:
- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$

ثانياً: اقتراحات الدراسة

في ضوء النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، نقترح بما يلي:

- ❖ على المؤسسة ا لاه تمام بالقيم التنظيمية لأنها تساهم في تحقيق ا لانسجام والتوافق بين الموارد البشرية، وتدعيم القيم الايجابية التي من شأنها تحسين معد لات الاداء (مثل: قيمة جماعية العمل، قيمة المشاركة، قيمة الابداع، وقيمة الالتزام واحترام الوقت) ومعالجة القيم السلبية أو التخلف منيا.
- ❖ ضرورة فهم ودراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات.
- ❖ على المؤسسة ا لاه تمام بالموارد البشرية باعتبارها موردا رئيسيا من خلال احترامها وتقديرها وتحفيزها.
- ❖ توفير جو عمل ملائم تسوده الثقة والاحترام المتبادل بين جميع الموارد البشرية بالمؤسسة.

ثالثا: افاق الدراسة:

نظرا لأهمية المفهومين (الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية) وما لهم من تأثيراته كبيرة من السلوكيات التنظيمية كان لا بد من اعطائهم الأهمية الكبيرة، لذلك يقترح الطالب بعض الدراسات المستقبلية التي تبحث في المواضيع التالية:

- أثر الصراع القيمي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية.
- مساهمة اتساق القيم بين المنظمة ومواردها البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية.
- التنوع الثقافي وأثره على الاداء العام للمؤسسة.

قائمة المراجع

الكتب:

1. احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، مجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
2. أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
3. بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم) ، دار الفجر، مصر، 2008.
4. بلقاسم سلاطنية، علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
5. جارت موجان ترجمة محمد منير الأصبحي، نظرية المنظمة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.
6. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
7. حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
8. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر جامعة قلمة، 2004.
9. خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، دار إثراء للنشر، الأردن، 2009.
10. رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
11. رابوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
12. زاهد محمد دريدي، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
13. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006 .
14. سعيد يس عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز سيرفيس للاستشارات والتطوير، مصر، 1994.
15. الشريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع مصر، 2000.
16. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2005.
17. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
18. عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006.

19. عبد البارئ إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، مصر، 2008
20. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
21. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، دار حمد، عمان 2006.
22. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، 2008
23. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007،
24. محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الأردن، 2006.
25. محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
26. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة، عمان، 2015.
27. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

المجلات

1. بسام أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد الثاني، 2011
2. رضوي خوين سندس، قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، عدد77، 2009.
3. زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 1، 2007.
4. شاكر جار الله، إياد فاضل محمد التميمي، الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة باتخاذ القرار (دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية)، مجلة البصائر، العدد 1، 2009،
5. عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، عدد2، 2010.
6. فاضل عباس حسن، دور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيق الإدارة الالكترونية ، مجلة كوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة ميسان العراق عدد14، 2010
7. الفراج أسامة، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، دمشق، سوريا، 2011.

مذكرات

1. ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007.
2. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير ادارة اعمال، كلية تجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
3. بن فليس ميلود، أهمية تقييم الأداء في تحفيز الموارد البشرية (دراسة حالة بنك التنمية المحلية لولاية باتنة)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
4. بنوناس صباح، النمط القيادي وأثره على الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008.
5. خير الدين جمعة، دور نظام إدارة الجودة والايزو 9001-2000 في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2009.
6. خير الدين جمعة، دور المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية ،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
7. سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
8. الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006.
9. عبد الرحمان فالح العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2003.
10. عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمود منتوري، الجزائر، 2010.

11. فهد يوسف الدويلة، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية ، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عمان، الأردن، 2007.
12. كمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)، 2005.
13. محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
14. مريا نغاق، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المورد البشرية ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
15. منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي ، ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الوظيفة
01	بنوناس صباح	استاذ محاضر (ب)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
02	جبيرات سناء	استاذ محاضر (ب)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
03	غضبان حسام	استاذ محاضر (ب)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
04	خان احلام	استاذ محاضر (ب)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
05	خان ناصر	استاذ مساعد (ا)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

جامعة محمد خيضر قسم علوم التسيير LMD

السنة الثانية ماستر
تسيير الموارد البشرية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير



استبانة

أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

دراسة تطبيقية على مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي -بسكرة-

أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار الإعداد لدراسة علمية بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية " دراسة حالة على مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة ، استكمالا للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية.

ونظرا لما لكم من خبرة ودراية في هذا الميدان، ولأنكم تمثلون مجتمع هذه الدراسة، يرجى الإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية، مقدرًا الطالب لجهدكم وتعاونكم المخلص في دعم البحث العلمي. هذا ويؤكد الطالب أن المعلومات الواردة في الاستبانة تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. وأقدم شكري لحسن تعاونكم ولكم مني فائق التقدير والاحترام.

- من اعداد الطالب: - تحت اشراف الأستاذة :

بنوناس صباح

• زريقي حسام الدين

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

خصص هذا الجزء للتعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لعمال المؤسسة، لهذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب لاختيارك.

1 الجنس:

ذكر

2 العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى من 40 سنة
من 40 إلى 50 سنة سنة فأكثر

3 المؤهل العلمي:

جامعي دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)

فأقل

4 عدد سنوات الخبرة:

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

15 سنة فأكثر

من 10 إلى أقل من 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة ، الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل من هذه العبارات، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب لاختيارك.

الرقم	الفقرات (أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1 - القيم التنظيمية						
1	تشجع الإدارة على تقديم الأفكار الجديدة وعلى الابداع والمبادرة من اجل تطوير المؤسسة.					
2	يحافظ العاملون باستمرار على ممتلكات المؤسسة كمحافظتهم على ممتلكاتهم الخاصة.					
3	تنظر الإدارة الى العامل بانه اهم الموارد المتاحة في المؤسسة.					
4	تتم مناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموظفين، وتعطى الفرصة لهم لتقديم مقترحات لتحسين الأداء.					
5	تولي الإدارة اهتماما لآراء العاملين من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.					
6	يتقبل العاملون الضغوط والمخاطر من اجل تطور المؤسسة.					
2 - الأعراف التنظيمية						
7	الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين العاملين.					
8	يتناقش العاملون فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة.					
9	يمنح للعاملين فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تكون لديهم مشكلات.					
10	يلتزم العاملون الأكثر خبرة وتجربة في الأعمال بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة مع الإشراف على تأهيلهم.					
11	تهتم الإدارة بتبسيط إجراءات العمل بشكل يتناسب مع					

					العاملين من أجل التأقلم والتكيف مع طبيعة العمل.
					12 الأعراف السائدة بين العاملين سهلت عملية التأقلم والاستمرار في العمل والبقاء في المؤسسة.
					13 تلتزم الإدارة بنشر قصص نجاح العاملين، وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم في المؤسسة.
3 - المعتقدات التنظيمية					
					14 توجد قنوات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
					15 أشعر بأن الإدارة تتصرف بطريقة صارمة لمعالجة القضايا والأحداث.
					16 تشجع الإدارة باستمرار السلوك الذي يلاءم معتقداتنا.
					17 النظام الإداري في المؤسسة قوي يعالج المشاكل بسرعة.
					18 تتغير معلوماتنا تبعاً للمعلومات المتاحة وحجمها.
					19 تدعوا الإدارة إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع الذي نعيش فيه.
4 - التوقعات التنظيمية					
					20 إن إدارة المؤسسة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها العامل الذي يحافظ على مكانة المؤسسة وسمعتها.
					21 توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للعامل طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة.
					22 تسعى إدارة المؤسسة دوماً لتلبية ما يتوقعه العامل من المؤسسة من حوافز ومكافآت.
					23 يقوم العاملون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة.
					24 هناك احترام وتقدير متبادل بيني وبين زملائي في العمل.

فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس مستوى أداء الموظفين في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة، الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل من هذه العبارات، وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب لاختيارك.

الرقم	أداء المو	ارد البشرية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أقوم بتأدية مهامي بالجودة المطلوبة.						
2	أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي في الوقت المحدد.						
3	تتناسب تخصصاتي مع طبيعة ومهام الوظيفة التي أؤديها.						
4	أنظم أعمالي اليومية اثناء انجاز عملي.						
5	أقوم بتأدية أعمالي الموكلة الي بكفاءة.						
6	هناك معرفة والمام بطبيعة الاعمال الموكلة الي.						
7	أحرص على أحداث تغييرات في أساليب عملي بين فترة وأخرى.						
8	أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء.						
9	أطلع على نتائج تقييم ادائي لأتمكن من تعزيز نقاط القوة لدي وتحسين نقاط الضعف.						
10	لدي الرغبة في انجاز المهام الموكلة الي في خارج أوقات العمل الرسمية.						
11	أحضر الي عملي في الوقت المناسب.						

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة الى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية مركز البحث العلمي والتفني للمناطق الحافة - عمر البرناوي بسكرة-(CRSTRA)، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموارد البشرية بالمؤسسة ما عدا الإدارة العليا للمركز حيث تم سحب عينة عشوائية تكونت من 60 عاملا، طبقت عليها أداة الدراسة التي هي الاستبيان، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، أهمها:

- مستوى الثقافة التنظيمية بالمركز جاء متوسط، حيث بلغ المتوسط الاجمالي للثقافة المؤسسة (3.3316)، واحتل بعد الاعراف التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره(3.5988).
- مستوى أداء الموارد البشرية بالمركز جاء متوسطا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي لأداء الموارد البشرية (3.17).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمركز محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمركز محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم المعتقدات التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمركز محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم الاعراف التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمركز محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم التوقعات التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمركز محل الدراسة.

Abstract:

The study aims at identifying the effect of organizational culture on the performance of human resources The Scientific Research Center for Dry Areas - Al-Bernawi Age - (CRSTRA), where the study society consists of all the human resources in the institution except the senior management of the center. A random sample of 60 workers the study tool, which is the questionnaire and the study, reached a set of results, the most important of which:

- The level of organizational culture in the center was average, with the total average of the established culture (3.3316), and after the organizational norms ranked first with an average of (3.5988).
- The level of human resources performance in the center was average, with the total calculation of human resources performance (3.17).
- There is a statistically significant impact of the organizational culture on human resources performance in the study center.
- There is no statistically significant effect of the dimension of organizational values on the performance of human resources in the center of study.
- There is a statistically significant effect of the dimension of organizational beliefs on human resources performance in the center of study.
- There is a statistically significant impact on the performance of human resources in the center of study.
- There is a statistically significant impact of the organizational expectations on human resources performance in the center of study.